



**Plan de negocios para la implementación de un crematorio de mascotas en  
Lima Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración por:**

Edward Andrei García Mori

\_\_\_\_\_

Luis Alfredo Uribe Mejía

\_\_\_\_\_

Edward Pedro Zanabria Sequeiros

\_\_\_\_\_

**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 61**

**Lima, 21 de setiembre de 2018**

Esta tesis

**Plan de negocios para la implementación de un crematorio de mascotas en Lima  
Metropolitana**

ha sido aprobada.

.....

Sergio Rafael Bravo Orellana (Jurado)

.....

Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....

Aldo De La Cruz González (Asesor)

Universidad ESAN

2018

A nuestro estimado Prof. Aldo Bresani Torres, quien con sus consejos y experiencias contribuyó en forma invaluable en el logro de nuestras metas y objetivos; a nuestras familias por el apoyo, la comprensión y por compartir con nosotros el compromiso de ser cada día mejores; y a nuestros amigos que nos acompañaron en este trayecto de superación

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Justificación	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3 Alcance y Limitaciones	4
1.3.1 <i>Alcances</i>	4
1.3.2 <i>Limitaciones</i>	4
1.4 Metodología	4
1.5 Marco Conceptual	6
1.5.1 <i>Teorías sobre Relaciones Humano – Animales</i>	6
1.5.2 <i>Concepto de Cremación</i>	7
1.5.3 <i>Tipos de Cremación</i>	8
1.5.4 <i>Razones del uso de la cremación</i>	9
1.6 Marco Contextual	9
<b>CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO</b>	<b>11</b>
2.1 Análisis SEPTTE	11
2.1.1 <i>Factores Sociales</i>	11
2.1.2 <i>Factores Políticos</i>	12
2.1.3 <i>Factores Económicos</i>	13
2.1.4 <i>Factores Tecnológicos</i>	15
2.1.5 <i>Factores Ecológicos</i>	15
2.2 Fuerzas Competitivas de Porter	16
2.2.1 <i>Poder de negociación de los clientes</i>	16
2.2.2 <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	17
2.2.3 <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	17
2.2.4 <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	18
2.2.5 <i>Rivalidad entre competidores</i>	18
2.3 Estructura competitiva del mercado	19
2.4 Benchmarking Nacional e Internacional	20
2.5 Oportunidades y Amenazas	25
2.5.1 <i>Oportunidades</i>	25
2.5.2 <i>Amenazas</i>	25
2.6 Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE)	26
<b>CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO OFRECIDO</b>	<b>28</b>
3.1 Diseño del Servicio	28
3.2 Presentación del Servicio	28
3.3 Desarrollo del Servicio Aumentado	31
<b>CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>33</b>
4.1 Objetivos del Estudio de Mercado	33
4.1.1 <i>Objetivo General</i>	33
4.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	33

4.2	Diseño de la Muestra	34
4.3	Diseño de la encuesta	35
4.4	Investigación Cualitativa	36
4.4.1	<i>Objetivos</i>	37
4.4.2	<i>Resultados de la investigación</i>	37
4.5	Investigación Cuantitativa	41
4.5.1	<i>Objetivos</i>	41
4.5.2	<i>Resultados de la investigación</i>	41
4.6	Demanda Potencial	47
4.7	Conclusiones de la investigación	51
<b>CAPITULO V.</b>	<b>PROYECTO DE EMPRESA</b>	<b>53</b>
5.1	Descripción	53
5.1.1	<i>Misión</i>	53
5.1.2	<i>Visión</i>	53
5.1.3	<i>Valores</i>	54
5.2	Políticas generales de la Operación	54
5.3	Fortalezas y Debilidades	56
5.3.1	<i>Fortalezas</i>	56
5.3.2	<i>Debilidades</i>	56
5.4	Matriz de Evaluación de factores Internos (EFI)	56
5.5	Matriz resultante del análisis FODA	58
5.6	Estrategia Genérica del Negocio	60
<b>CAPITULO VI.</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>61</b>
6.1	Segmento de Clientes	61
6.2	Propuesta de Valor	61
6.3	Asociaciones Clave	62
6.4	Actividades Clave	62
6.5	Recursos Clave	63
6.6	Relaciones con clientes	63
6.7	Canales	64
6.8	Estructura de Costos	65
6.9	Fuentes de ingresos	65
<b>CAPITULO VII.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>68</b>
7.1	Plan de Marketing	68
7.1.1	<i>Objetivos</i>	68
7.1.2	<i>Estrategia de segmentación</i>	69
7.1.3	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	70
7.1.4	<i>Estrategias Funcionales</i>	70
7.1.5	<i>Participación de Mercado Inicial</i>	77
7.1.6	<i>Proyección de Ventas</i>	80
7.1.7	<i>Presupuesto de Marketing</i>	91
7.1.8	<i>Planes de Contingencia</i>	93
7.2	Plan de Operaciones	93
7.2.1	<i>Localización</i>	93
7.2.2	<i>Ingeniería de procesos</i>	101
7.2.3	<i>Dimensionamiento y Capacidad</i>	106
7.2.4	<i>Programa de cremación</i>	108
7.2.5	<i>Infraestructura y layout</i>	110

7.2.6	<i>Costos Operativos</i>	112
7.2.7	<i>Impacto ambiental y Responsabilidad Social</i>	112
7.3	Plan de Recursos Humanos y Administración	115
7.3.1	<i>Estructura Organizacional</i>	115
7.3.2	<i>Organización Funcional</i>	115
7.3.3	<i>Horario de Trabajo</i>	117
7.3.4	<i>Costo de Planilla</i>	118
7.3.5	<i>Administración de la empresa y abastecimiento</i>	118
7.4	Plan Financiero	120
7.4.1	<i>Lista de Inversiones</i>	120
7.4.2	<i>Estructura de Capital</i>	124
7.4.3	<i>Estructura de Costos</i>	125
7.4.4	<i>Punto de Equilibrio</i>	126
 <b>CAPITULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA</b>		 <b>127</b>
8.1	Periodo de Evaluación del Negocio	127
8.2	Determinación de la Tasa de Descuento	127
8.3	Flujos de Caja Económico	128
8.4	Análisis de Escenarios	131
8.5	Análisis de Punto Muerto	131
8.6	Análisis de Sensibilidad	132
8.6.1	<i>Unidimensional</i>	132
8.6.2	<i>Bidimensional</i>	135
 <b>CAPITULO IX. CONCLUSIONES</b>		 <b>137</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>		 <b>140</b>

## LISTA DE TABLAS

2.1. Hogares con mascotas	11
2.2. Frecuencia de visitas al veterinario	14
2.3. Cantidad de mascotas que poseen	14
2.4. Servicios prestados por competidores	24
2.5. Matriz EFE	27
3.1 Características de las plantas	30
4.1. Distribución de la muestra por estratos	34
4.2. Distribución de la muestra por segmentos	35
4.3. Distribución de Focus Group	36
4.4. Tipos de dueños de mascotas	36
4.5. Tipos de clientes	37
4.6. Conocimiento del mercado	38
4.7. Hábitos de cliente	38
4.8. Aceptación de la propuesta	39
4.9. Frustraciones y miedos de la propuesta	39
4.10. Beneficios percibidos de la propuesta.	40
4.11. Percepción del nombre	40
4.12. Número de encuestas	41
4.13. Número de mascotas en el mercado analizado	43
4.14. Distribución de mascotas por NSE	48
4.15. Distribución de mascotas relativa y totales	49
4.16. Mercado potencial anual en Lima Metropolitana	51
5.1. Matriz EFI	57
5.2. FODA cruzado	59
6.1. Modelo de negocio	67
7.1. Cuadro comparativo de precios y servicios de la competencia	69
7.2. Matriz producto mercado	71
7.3. Características de los servicios ofrecidos	72
7.4. Precios por servicio	74
7.5. Participación de mercado escenario A año 1	79
7.6. Participación de mercado escenario B año 1	79
7.7. Participación de mercado año 1	80
7.8. Participación de mercado escenario A año 2	82
7.9. Participación de mercado escenario B año 2	83
7.10. Participación de mercado año 2	83
7.11. Participación de mercado escenario A año 3	84
7.12. Participación de mercado escenario B año 3	84
7.13. Participación de mercado año 3	84
7.14. Proyección de ventas en número de servicios	85
7.15. Demanda potencial	85
7.16. Estimaciones anuales, mensuales y diarias de la estimación de ventas	86
7.17. Proyección de ventas por periodo expresado en unidades	87
7.18. Proyección de ventas expresado en nuevos soles	89
7.19. Inversión de lanzamiento	91
7.20. Presupuesto anual de marketing	91
7.21. Presupuesto de marketing anual y estrategias relacionadas	92
7.22. Planes de Contingencia	93
7.23. Porcentaje de población por regiones	93
7.24. Ciudades con la mayor población	94
7.25. Puntuación de calificación del factor de la ubicación propuesta	96
7.26. Zonas industriales en lima metropolitana con disponibilidad de local, terrenos y alquiler	98
7.27. Costo promedio de locales industriales de Lima	99
7.28. Costo promedio de terrenos industriales de Lima	99
7.29. Costo promedio de rentas por m <sup>2</sup> industriales de Lima	100
7.30. Resumen costo promedio por ubicación propuesta	100
7.31. Matriz de enfrentamiento de factores de localización	100
7.32. Ponderación de los factores de localización	101

7.33. Especificaciones cámara frigorífica	106
7.34. Participación de defunciones por tamaño	106
7.35. Proyección de ventas por tamaño de mascotas, anual, mensual y diaria	107
7.36. Promedio de horas de cremación máximo de mascotas	107
7.37. Calculo de la capacidad de planta	108
7.38. Programa de cremaciones para el primer año	108
7.39. Plan de requerimiento de insumos servicio Pet Lover (2019 – 2023)	109
7.40. Resumen plan de requerimiento de insumos Pet Lover (2019 – 2023)	110
7.41. Estructura de costos operativos de servicio Pet Lover	112
7.42. Estructura de costos operativos de servicio Pet Lovergold	112
7.43. Matriz de Stakeholders	114
7.44. Matriz de riesgos	114
7.45. Turno de trabajo operador ayudante	117
7.46. Planilla de fuerza laborar	118
7.47. Inversiones	118
7.48. Costos fijos administrativos	119
7.49. Costos fijos marketing	120
7.50. Costos fijos marketing mes a mes	121
7.51. Costos fijos operaciones mes a mes	122
7.52. Calculo de capital de trabajo	123
7.53. Lista de inversiones totales	124
7.54. Costos fijos	125
7.55. Costos variables	125
7.56. Costos variables unitarios	125
7.57. Margen de contribución ponderado	126
7.58. Punto de equilibrio	126
8.1. Cálculo de la tasa de retorno	128
8.2. Flujo de Caja Económico	129
8.3. Análisis de Escenarios	131
8.4. Análisis de Punto Muerto	132
8.5. Análisis Unidimensional del Costo	132
8.6. Análisis Unidimensional de la Cantidad Vendida	133
8.7. Análisis Unidimensional del Precio de Venta	133
8.8. Análisis Unidimensional del Factor Perpetuidad	134
8.9. Análisis Unidimensional del Factor Porcentaje Premium	135
8.10. Análisis Bidimensional	136



## LISTA DE FIGURAS

1.1. Metodología de la investigación	5
2.1. Diagrama de las fuerzas competitivas de Porter	19
2.2. Numero de mascotas por países	20
2.3. Mascotas más comunes Europa – USA	21
2.4. Gasto global de cuidado de mascotas	21
2.5. Cuidado de mascotas por ventas y crecimiento del hogar	22
3.1. Planta ornamenta interior	29
3.2. Planta ornamental exterior	30
3.3. Urnas estándar	31
3.4. Huellas tomadas en arcilla y yeso	31
4.1. Autodefinición como Pet Lover	42
4.2. Tipo de mascota en el hogar	43
4.3. Etapa de crecimiento de la mascota	44
4.4. Disposición de los restos de la mascota	45
4.5. Porcentaje de clientes potenciales	46
4.6. Conocimiento de competencia por parte de los clientes	46
4.7. Recuerdo personalizado de la mascota	47
5.1. Flujo proceso general del servicio	55
7.1. Ciclo de vida del producto	70
7.2. Matriz Boston Consulting Group (Matriz BCG)	71
7.3. Logo de la empresa	73
7.4. Logotipo de la empresa	73
7.5. Flujograma de procesos	77
7.6. Disposición final de los restos de mascotas	80
7.7. Decisión de cremación de la mascota	81
7.8. Plano estratificado de Lima Metropolitana	97
7.9. Mapa de Zonas Industriales de Lima y Callao	98
7.10. Delimitación de Zonas Industriales Cercado de Lima	101
7.11. Diagrama de operación de procesos etapa I	102
7.12. Diagrama de operación de procesos estatal II	103
7.13. Diagrama de operación de procesos estatal III	104
7.14. Layout de la planta	111
7.15. Código de colores para manejo de residuos	113
7.16. Organigrama de la empresa	115

## EDWARD ANDREI GARCÍA MORI

---

MBA de ESAN. Ingeniero Civil Titulado y Colegiado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Gerente General. Docente Universitario. Emprendedor y capaz de aportar nuevas ideas en mis múltiples entornos de desarrollo. Conocimiento de temas en Gestión de Proyectos. Inglés a nivel avanzado.

### HABILIDADES

**Facultades Gerenciales:** Experiencia en Gerencia General de proyectos empresariales.

**Función Docente e Investigador:** Docente de la Universidad Nacional de Ingeniería. Investigador del Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Civil UNI.

**Administración de proyectos:** Responsable directo, como Ingeniero Residente de Obra, en proyectos de construcción de edificios multifamiliares.

**Relaciones Interpersonales:** Con gran facilidad de expresión para establecer y mantener buenas relaciones laborales, tanto como con la presentación y defensa de los trabajos realizados. Manejo de situaciones bajo presión, con tendencia a crear ambientes agradables de trabajo.

**Idiomas:** *Inglés* - Nivel avanzado culminado – Asociación Cultural Peruano Británica BRITÁNICO - y certificación FCE de la Universidad de Cambridge.

**Computación:** Dominio de Ms Office. Manejo de herramientas CAD, S10, SAP, ETABS.

### ESTUDIOS

2016 – 2018

#### ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

- Maestro en Administración – MBA
- Especialización en Finanzas Corporativas

2014

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

- DAC-FIC-UNI
- Curso Taller de actualización Profesional RESIDENCIA DE OBRA.

2012 – 2013

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

- IIFIC – UNI
- Desarrollo de Investigación en Edificios Sostenibles y Sistemas de Gestión Ambiental.

2004 - 2009

#### UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

- Ingeniería Civil
- Titulado, Colegiado y Habilitado

### EXPERIENCIA LABORAL

11/2015 – Act.

#### EDM INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.

Gerente General, Accionista

- Gestión Administrativo – Financiera de la Empresa
- Supervisión del Departamento de Ingeniería.

09/2018 – Act.	<b>EDM PRODUCTOS S.A.C.</b> Gerente de Logística, Accionista <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Logística – Financiera de la Empresa</li> <li>- Coordinación del área de exportaciones</li> </ul>
10/2013 – Act.	<b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA – FACULTAD DE INGENIERÍA CIVIL</b> Docente Departamento Académico de Construcción DAC - FIC - UNI. Asesor grupos estudiantiles. Coordinador Proyecto de Infraestructura de vivienda peruano – china. Delegado asignado.
03/2014 – 01/2018	<b>EDJ INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.</b> Gerente General, Accionista <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión Administrativo – Financiera de la Empresa</li> <li>- Supervisión del Departamento de Ingeniería.</li> </ul>
11/2013 – 07/2015	<b>VÉRTICE CONSTRUCCIONES S.A.C.</b> Ing. Residente de Obra. Proyecto edificio multifamiliar VC-06 en San Borja
03/2011 – 07/2015	<b>IIFIC UNI</b> Coordinación de la institución y programación de eventos, cursos, seminarios y concursos de investigación. Dictado de cursos varios principalmente vinculados a la metodología de investigación en ingeniería.
07/2012 – 03/2013	<b>Graña y Montero S.A.A.</b> Ingeniero de Proyectos de Investigación. Encargado de la coordinación del Programa de Investigación en Ingeniería del Grupo Graña y Montero.
05/2011 – 10/2011	<b>GMV S.A.</b> Integrante del 4to convenio investigación GyM S.A – IIFIC UNI Desarrollo de Investigación en Edificios Sostenibles.
03/2010 – 10/2010	<b>HIDROENERGÍA SRL</b> Responsable de la elaboración de 23 Expedientes definitivos para solución de problemas geotécnicos en la carretera Interoceánica Sur Tramo 4 (Azángaro – Pte. Inambari).

#### **CONOCIMIENTOS ADICIONALES**

S10 – Costos y Presupuestos. (CCFIC – UNI)  
Microsoft Office, Herramientas CAD  
Software de Ingeniería Civil. SAP 2000 y ETABS.

## **LUIS ALFREDO URIBE MEJÍA**

---

MBA de ESAN, Contador Público Colegiado de la Pontifica Universidad Católica del Perú con sólida formación en valores, una persona minuciosa y proactiva con habilidades para trabajar en equipo y que gusta de lograr objetivos, con 10 años de experiencia en Aspectos de contaduría, Gestión Financiera y de capital humano. Experiencia Directa en Tributos, Asesoría Contable – Financiera Independiente.

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO AELU - AELUCOOP**

Empresa de Servicios Financieros de la colonia japonesa con más de 36 años en el sector. 2do Puesto en el Ranking de cooperativas en el Perú.

Gerencia de Contabilidad y Finanzas

##### **Sub Contador**

**01/02/2005-Actualidad**

A Cargo del área de tributos y control de gastos, liderando un equipo que busca la optimización de los gastos evitando contingencias tributarias.

- Mejora del control interno contable optimizando procesos operativos y administrativos.
- Mejora del nivel de servicio a los usuarios internos, a través procedimientos contables que agilicen y disminuyan el riesgo de contingencias tributarias de la empresa.
- Implementación de procedimientos para la automatización y control del proceso de pagos.
- Preparación de informes tributarios mensuales y anuales para la gerencia y SUNAT.
- Preparación de Reportes gerenciales específicos.
- Preparación de informes financieros, FENACREP – SBS.
- Participación en la implementación y desarrollo del sistema integrado Business Intelligence.
- Atención de auditorías locales y fiscales.
- Análisis y control de gastos de las empresas subsidiarias.
- Gestión de Planillas y apoyo a Recursos Humanos.

#### **CESAR AUGUSTO MATSUMURA KATAYAMA BROKER DE SEGUROS**

Broker de Seguros independiente con 15 años en el sector.

##### **Contador - Analista de Control Gastos**

**02/01/2010-31/12/2015**

- Gestionar el cierre de los estados financieros mensuales.
- Análisis de la información financiera y elaboración de los informes para la gerencia.
- Implementación de cuadros de control por centro de costos.
- Análisis de ingresos y gastos.
- Gestión de cobranzas.

## **ESTUDIOS UNIVERSITARIOS**

09/03/1998 - 23/12/2004 **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

Contador Público (Titulado - 13/06/2008)

01/10/2016 – Actual

**ESCUELA DE NEGOCIOS ESAN – MBA**

Mención: Dirección General

## **OTROS ESTUDIOS**

Prevención y Persecución del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo – UIF (03/2015)

Prevención de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo – UIF (08/2018)

Programa Políticas para la innovación y Desarrollo Estratégico en COOPAC – PAD (09/2018)

## **IDIOMAS**

**Inglés**

**Instituto Cultural Peruano Norteamericano ICPNA (Básico)**

## **OTRAS ACTIVIDADES**

Club Asociación Estado La Unión, Fútbol, Lectura, Viaje – Deporte Aventura

## **Edward Pedro Zanabria Sequeiros**

MBA, Profesional con más de ocho años de experiencia sólida en cadena de suministro, gestión de mantenimiento, planeamiento comercial y de la producción, operaciones y gestión de proyectos, con conocimientos Balanced Score Card, herramientas de mejora continua, gestión por procesos, PMP, SCM, SAP, ORACLE. Resultados exitosos mediante fijación de objetivos, liderazgo y trabajo en equipo, habilidad para integrar las necesidades estratégicas de la empresa, flexible al cambio, capacidad de negociación, alta disposición para trabajo bajo presión.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **ROBOCON SHOTCRETE SAC**

Empresa líder a nivel mundial en el lanzado de shotcrete en minería subterránea con 22000 m<sup>3</sup> por mes, expertos en producción, transporte y aplicación de concreto proyectado, producción de concretos especiales, así como concretos convencionales para obras civiles en minería subterránea.

##### **Gerente de Planeamiento y Control**

**Diciembre 2016 - Actualidad**

Liderar las áreas de planeamiento logístico, planeamiento de mantenimiento y gestión de equipos, desarrollar las políticas y estrategias de la planificación de mantenimiento de la flota y plantas, desarrollar las políticas de inventarios y de abastecimiento orientando maximizar la disponibilidad de los activos y optimizar los costos de inventarios. Elaboración de los presupuestos anuales de mantenimiento y logística, Gestionar los planes de inversión y capitalización Capex y Opex.

- Proyecto de uniformización y centralización de reporte de indicadores de gestión de equipos (disponibilidad, utilización, MTBF, MTTR, MTBS, etc.), considerando que nuestra operación se encuentra en unidades mineras (9 proyectos a 7 horas en promedio de distancia de Lima).
- Proyecto de implementación de Ordenes de mantenimiento por componetización de equipos.
- Implementación del modelo de abastecimiento en función de análisis ABC de costos de inventario y políticas de abastecimiento por tipo de clasificación.

#### **GRUPO GLORIA, RACIEMSA**

empresa del Grupo Gloria encargada de transportar toda la carga del conglomerado a nivel nacional con una flota de más de 1000 unidades.

##### **Jefe de Administración y Logística**

**Agosto 2014 - Diciembre 2016**

Liderar el área de administración, activos fijos, planeamiento, logística y sistema de gestión de la sede Lima, RED, comités de gestión. Liderar la elaboración del presupuesto general de la empresa, acuerdo a los lineamientos corporativos de los dueños y accionistas, gestionar los planes de inversión y capitalización Capex, reinversión en unidades e infraestructura, revisar los estados financieros y cálculo de rentabilidad por tipo de negocio.

- Concretar la enajenación de más de 80 camiones fuera de servicio y hasta con más de 20 años de antigüedad de las diferentes empresas del grupo en la modalidad subasta sobre cerrado.
- Implementación de un tablero de mando integral de indicadores estratégicos y operativos con revisiones mensuales.
- Reducción de los tiempos administrativos en un 30% desde el inicio de la liquidación de gastos hasta la facturación.

##### **Jefe de Planificación Logística**

**Abril 2013 - Julio 2014**

Implementar y liderar el área de planeamiento logístico, procedimientos, políticas y manuales para la operación Lima y Arequipa. Planificación del abastecimiento de la logística en entrada en base a pronósticos estadísticos, optimizando los costos de inventarios y maximizando los niveles de servicio de los almacenes. Elaboración del plan de abastecimiento anual de materiales y servicios, políticas de compras, tiempos de atención, gestión con proveedores. Elaboración y cálculo de las políticas de inventarios, puntos de reorden, niveles de inventario, stock de seguridad, elaboración del presupuesto anual de operaciones, mantenimiento, logística, con lineamientos corporativos.

- Implementación de MRP y definición de los parámetros de reposición automática en SAP.
- Liderar el proyecto de reestructuración y catalogación del Maestro de Materiales de más de

- 15000 SKUs de acuerdo a estándares corporativos.
- Optimización del costo de inventario con reducción en 30%.
- Reducción de los tiempos de abastecimiento en un 50% incrementando el nivel de servicio y la disponibilidad de la flota por paradas debido a la falta de repuestos.
- Desarrollo en conjunto con mantenimiento de los grupos de sistemas de la flota pesada para implementación del plan de mantenimiento y logístico en SAP.

### **CROSLAND TECNICA**

Crosland Técnica, empresa del grupo Crosland dedicada a la importación y comercialización de grupos electrógenos, equipos y maquinarias para minería, construcción e industria.

#### **Jefe de Servicios y Operaciones**

**Noviembre 2011 - Marzo 2013**

Planificación y ejecución de proyectos de instalación y reparaciones de Grupos Electrógenos de toda potencia (overhaul, mantenimientos correctivos, preventivos, mejoras, fabricación de TTA, TTM, etc.) públicos y privados a nivel Nacional, planificación y seguimiento de todos materiales, repuestos, insumos y servicios asociados a cada proyecto., soporte del área de ventas con modificaciones, configuración, fabricaciones de equipos de acuerdo al requerimiento y programa del área de ventas

- Implementación de SAP modulo PM y MM como Key User
- Implementación y monitoreo de indicadores de gestión alineado a los objetivos estratégicos, cumplimiento de plazos de entrega al 95%, incremento de rentabilidad por proyecto en 10%, mediante la gestión por proyectos con metodología PMI.
- Implementación de sistemas y gestión en seguridad integral, charlas de seguridad, elaboración de procedimientos de trabajo seguro, en planta

### **Avinka**

Empresa líder en la crianza, producción y comercialización avícola en el Perú

#### **Supervisor de planeamiento**

**Julio 2010 - Octubre 2011**

Elaboración, análisis y seguimiento de la proyección de demanda y las variaciones con el plan de ventas, elaboración, seguimiento y control de los planes de producción línea de frescos, trozados, fileteados, congelados y precocidos, maximizar los procesos productivos para lograr el máximo beneficio por línea y producto, minimizando mermas, planeamiento del abastecimiento a los inventarios de los centros de distribución.

- Optimización del plan de producción mediante un análisis óptimo de la demanda con reducción en 30% de mermas
- Optimización y reducción del Sobre stock en almacén principal y cedes

### **TECNOLOGICA DE ALIMENTOS TASA.**

Empresa peruana líder del sector pesquero con la mayor capacidad de bodega del Perú, produce alimentos marinos de alta calidad para consumo humano directo e indirecto.

#### **Asistente de Planeamiento y Control de Flota**

**Febrero 2009 - Junio 2010**

Planeamiento, elaboración, programación de actividades y control del plan de mantenimiento preventivo, presupuestos, participación en el planeamiento, programación de tareas, recursos y materiales, seguimiento y control de proyectos de las naves pesqueras en SAP y MS Project, visitas técnicas, elaboración, seguimiento y control de las solpes de materiales y de servicios, en SAP, elaboración y ejecución de Fichas Técnicas de inspección preventiva para los sistemas eléctricos, motores principales y auxiliares, sistemas de propulsión y gobierno, sistemas hidráulicos entre otros

- Proyecto de mejora del área con herramientas de mejora continua, estudios de tiempos, elaboración de diagnóstico, reportes, análisis de indicadores de gestión.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
MBA, Maestro en Administración

2016 - 2018

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Diplomado en Balanced Scorecard

2015 - 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU Diplomado en Gerencia de Proyectos y Calidad PMP	2012 - 2013
UNIVERSIDAD DE LIMA Bachiller en Ingeniería Industrial	2004 - 2009
<b>OTROS ESTUDIOS</b>	
TOTAL POTENTIALS: Coaching y Liderazgo	2014
SGS Perú: Curso de Gestión de Seguridad Integral	2012
UNIVERSIDA DE LIMA: Gerencia por indicadores	2011
ICPNA: INGLÉS AVANZADO	2016
<b>Experiencia de Voluntariado y/o Skills</b>	
SECADE CUSCO – Consultor	2015 - Actualidad
APES - Miembro activo de la Asociación Peruana de Energía Solar (APES)	Actualidad



## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios para la implementación de un crematorio de mascotas en Lima Metropolitana

Autor(es): García Mori, Edward Andrei  
Uribe Mejía, Luis Alfredo  
Zanabria Sequeiros, Edward Pedro

### Resumen:

La relación del hombre y el animal se remonta hasta casi los inicios de nuestra historia como especie, esta relación que en un inicio fue por supervivencia, en la actualidad se ha convertido en un vínculo emocional tan fuerte que para muchas personas es casi imposible vivir una vida sin ellas.

Este vínculo emocional ha dado origen a una tendencia mundial de sensibilización por la tenencia de animales de compañía y a una industria multimillonaria en todo el mundo que ofrece una gama de productos y servicios para las mascotas, que abarcan desde alimentos hasta servicios de entretenimiento para mascotas entre otras.

La idea de YAPARMI nació para brindar una nueva alternativa. acorde con esa tendencia Pet Friendly, orientada al mercado de los servicios funerarios. Se sabe que el cariño no acaba en la muerte de la mascota, sino que también es demostrada en su partida, por ello se diseñó un producto que pretende satisfacer una necesidad poco diferenciada en la actualidad.

YAPARMI proviene del idioma quechua YARPAY que significa RECUERDAME con el que se busca transmitir la misión del proyecto de negocio que es acompañar a las personas a sobrellevar esta pérdida con la idea de que la esencia de la mascota no desaparecerá, sino que esta esencia vivirá transmutada en una planta que les transmitirá esa sensación de paz y tranquilidad que en vida les proporcionaba la mascota y que ahora será contemplada y asociada a la naturaleza. Dicha transmutación se logrará combinando la esencia de la mascota (Cenizas) con la tierra en la que vivirá una planta ornamental, que traerá beneficios tanto emocionales como de salud para la persona.

La investigación de mercado determino dos aspectos fundamentales para la idea de negocio: la primera es que las personas que se consideran Pet Lovers, sienten un gran apego por sus mascotas hasta considerarlos como parte de la familia y que cumplen con la tendencia mundial en el alto consumo de productos y servicios que se ofrecen en el mercado; y la segunda, que existe un gran desconocimiento por servicios dedicados a la industria fúnebre para este segmento. A pesar de que el mercado peruano ya cuenta con estos servicios desde hace una década, la oferta de servicios es casi homogénea en prestaciones. Esto constituye, para el proyecto, un segmento de mercado potencial para explotar un producto diferenciado de la oferta existente con una adecuada estrategia de marketing.

La presente tesis tiene como objetivo estructurar y modelar la viabilidad del negocio, atenuando el riesgo ambiental que pudiera ocurrir con adecuados procesos definidos en el plan de operaciones, así como el potencial éxito comercial del mismo, para ello se han establecido planes de marketing, que contemplan asociaciones estratégicas con clínicas veterinarias como principal canal difusor del servicio. También se usarán los recursos online disponibles para comunicar los beneficios del servicio, resolver dudas o consultas y generar conciencia de la marca. Apoyado de activaciones BTL en eventos destinados a mascotas, tendremos una interacción directa con el segmento objetivo.

Para lograr el posicionamiento, la empresa se valdrá de recursos online como fan page o paginas corporativas en donde se explicará con mayor detalle los beneficios del servicio y la absolución de las dudas o consultas generadas del mismo servicio.

Los resultados de la evaluación financiera para YAPARMI arrojan un VAN positivo de S/. 467,707.20 que establece que el proyecto es económicamente viable para un horizonte de evaluación de 5 años con una inversión de S/. 251,923.40 soles que incluye un capital de trabajo de S/. 77,333.40 y considerando una tasa de descuento  $K_e$  de 18.5% mayor al  $K_e$  Teórico calculado en 14.25% cumpliendo las expectativas financieras de este proyecto.

Puesto que el proyecto esta íntegramente financiado con capital propio y no usa financiamiento externo no usamos el WACC para el cálculo del VAN.

## **CAPITULO I. INTRODUCCION**

### **1.1 Justificación**

Desde la antigüedad el ser humano ha desarrollado un vínculo primordial con los animales: es históricamente reconocido que la domesticación sucedió durante el neolítico en la transición del hombre de depredador a agricultor siendo el perro el primer animal domesticado conocido por el hombre. El vínculo humano-animal desde los inicios de la evolución ha llevado a desarrollar una clara empatía con ellos que se ve reflejada por la numerosa cantidad de mascotas que el ser humano cría en la actualidad pasando por varias especies típicas como los perros y gatos hasta algunas mucho más exóticas como los lémures.

El Ser humano producto de este vínculo ancestral ha desarrollado la empatía, compasión y el compromiso con estos animales convirtiéndolos en la actualidad como parte importante muchas veces del desarrollo familiar incluso llegando a ser utilizados como método de terapia para ciertas afecciones y/o apoyo para asistencia de personas con discapacidades físicas.

Producto de lo antes expuesto, es deducible que la empatía con las mascotas ha crecido en la sociedad al punto de ser considerados como parte de la familia, lo que naturalmente ha producido lazos de afectividad muy estrechos con ellos. Por consiguiente, ante la penosa e inminente situación de su muerte, es natural la aflicción y el cuestionamiento de qué hacer con sus restos mortales.

Los lugares más comunes para depositar los cuerpos de las mascotas por lo general han sido el entierro en el patio de la casa o, inclusive, en los parques - dependiendo esto último, muchas veces, del tamaño de la mascota; también están los que indolentemente arrojarán los cuerpos en los basureros, convirtiéndose en la gran mayoría de los casos en focos de infección o contaminación ambiental. El propio proceso de descomposición de cualquier material orgánico mal tratado puede llevar a un impacto ambiental tanto al suelo, agua y/o aire; convirtiéndose en un potencial peligro de salud pública.

La creciente explosión demográfica de las últimas décadas y el boom inmobiliario han producido que las viviendas sean cada vez más pequeñas, estableciéndose el modelo de edificios multifamiliares como predominante; lo que ha generado que la

cantidad de casas con patios o zonas con parques se hayan reducido considerablemente, lo que complica la situación de la disposición de los restos mortales de las mascotas. Esto último representa una oportunidad comercial en relación al mercado potencial de nuestro servicio crematorio, con el fin de brindar una alternativa digna y decente. El servicio ofrecido pretende proveer a los dueños de mascotas una alternativa en el manejo de los restos al fallecer, con paquetes Básicos y Premium que inician desde el recojo del cuerpo hasta la entrega a domicilio en urnas especiales de las cenizas de la mascota, o para los más sentimentales, el poder llevarlos a cementerios especializados en las afueras de Lima.

Según estudios realizados por Ipsos "Perú, País Perruno 2015" y "Mascotas 2016" la población estimada de mascotas en Lima Metropolitana (con el supuesto que los propietarios de mascotas analizados solo tienen una mascota por hogar) alcanzaría la cifra de 1.37 millones; estimándose para el 2021, que la cifra alcance los 1.45 millones de mascotas. Aunque también menciona que aproximadamente un 20% de los hogares encuestados posee más de una mascota, con lo cual las cifras dadas se incrementarían importantemente<sup>1</sup>. Por otro lado, acorde a CPI en su estudio sobre presencia de mascotas en el hogar, el 80% de hogares con mascotas poseen perros, mientras que el 37% Gatos, y un porcentaje menor lo ocupan otras especies.<sup>2</sup> Estos porcentajes están en incremento debido a que la tenencia de mascotas paso de ser un factor racional (guardianes en caso de los perros) a algo más emocional, convirtiéndolos en los nuevos integrantes de la familia y en el foco de desarrollo de una serie de productos y servicios cuya tendencia a especializarse crecerá: así es posible observar en la actualidad Hoteles, Albergues, Paseadores, Entrenadores, Psicólogos, Spas entre otros, así como diversos productos para su alimentación y salud de acuerdo a la raza y edad del animal.

Los Gastos en las mascotas han encontrado un crecimiento con el paso de los años y esto ha venido de la mano en los cambios en los estilos de vida de las familias peruanas, según la consultora Invera<sup>3</sup> este gasto puede promediar los 220 Soles al mes en Perros y 144 soles en Gatos (Alimentación, Limpieza, Recreación) convirtiéndose en un presupuesto adicional dentro de la canasta familiar; esto sin contar que, si se

---

<sup>1</sup> Ipsos Perú (2015) Perú, País Perruno. Lima

<sup>2</sup> CPI (2016) Presencia de Mascotas en el Hogar. Lima

<sup>3</sup> <http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/>

enferma la mascota, el gasto puede incrementarse considerablemente. El gasto en mascotas en general durante el 2016 fue de S/.642 millones y se estima que para el 2021 este se incremente en un 39% alcanzando la cifra de S/. 893 millones.<sup>4</sup>

Acorde al crecimiento poblacional y de la economía, y apoyado también en la creciente aparición de servicios y productos específicos para cada necesidad en relación a las mascotas, es observable que el mercado sea bastante alentador para nuestra propuesta, pudiendo abarcar todo tipo de especies tradicionales, como no tradicionales.

La contribución del tema seleccionado es el aumentar la oferta existente de servicios funerarios para mascotas, a través de la especialización en la cremación; además de buscar alternativas eco-amigables que limiten los impactos ambientales de un inadecuado manejo de los restos mortales de las mismas. Asimismo, ser responsable con el vínculo propietario-mascota, buscando utilizar la empatía como medio de entendimiento y comprensión ante la irreparable pérdida.

## **1.2 Objetivos:**

### ***1.2.1 Objetivo General***

- Evaluar la factibilidad para implementar una empresa dedicada a brindar servicios de cremación para mascotas en Lima metropolitana.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- a. Diseñar el servicio de cremación para perros y gatos.
- b. Efectuar un estudio de mercado a nivel de Lima metropolitana.
- c. Determinar la demanda potencial para mascotas en Lima Metropolitana
- d. Realizar un Benchmarking con empresas del sector para identificar servicios similares y establecer ventajas competitivas.
- e. Identificar los canales de distribución de servicios funerarios para mascotas.

---

<sup>4</sup> <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>

f. Establecer el plan financiero que permita medir la rentabilidad y viabilidad del negocio.

g. Identificar potenciales alianzas estratégicas que nos permitan desarrollar sinergias exitosas y duraderas.

h. Evaluación económico financiero del estudio de factibilidad.

### **1.3 Alcances y Limitaciones**

#### ***1.3.1 Alcances:***

Se delimitará el alcance a través de los siguientes aspectos:

- **Geográfico:** Aplicado para Lima Metropolitana.
- **Industria:** Funeraria - Cremación de Mascotas y servicios complementarios a esta.

#### ***1.3.2 Limitaciones:***

El presente documento se encuentra limitado a la falta de un censo nacional de mascotas que podría ayudar a determinar la cantidad de hogares que poseen animales.

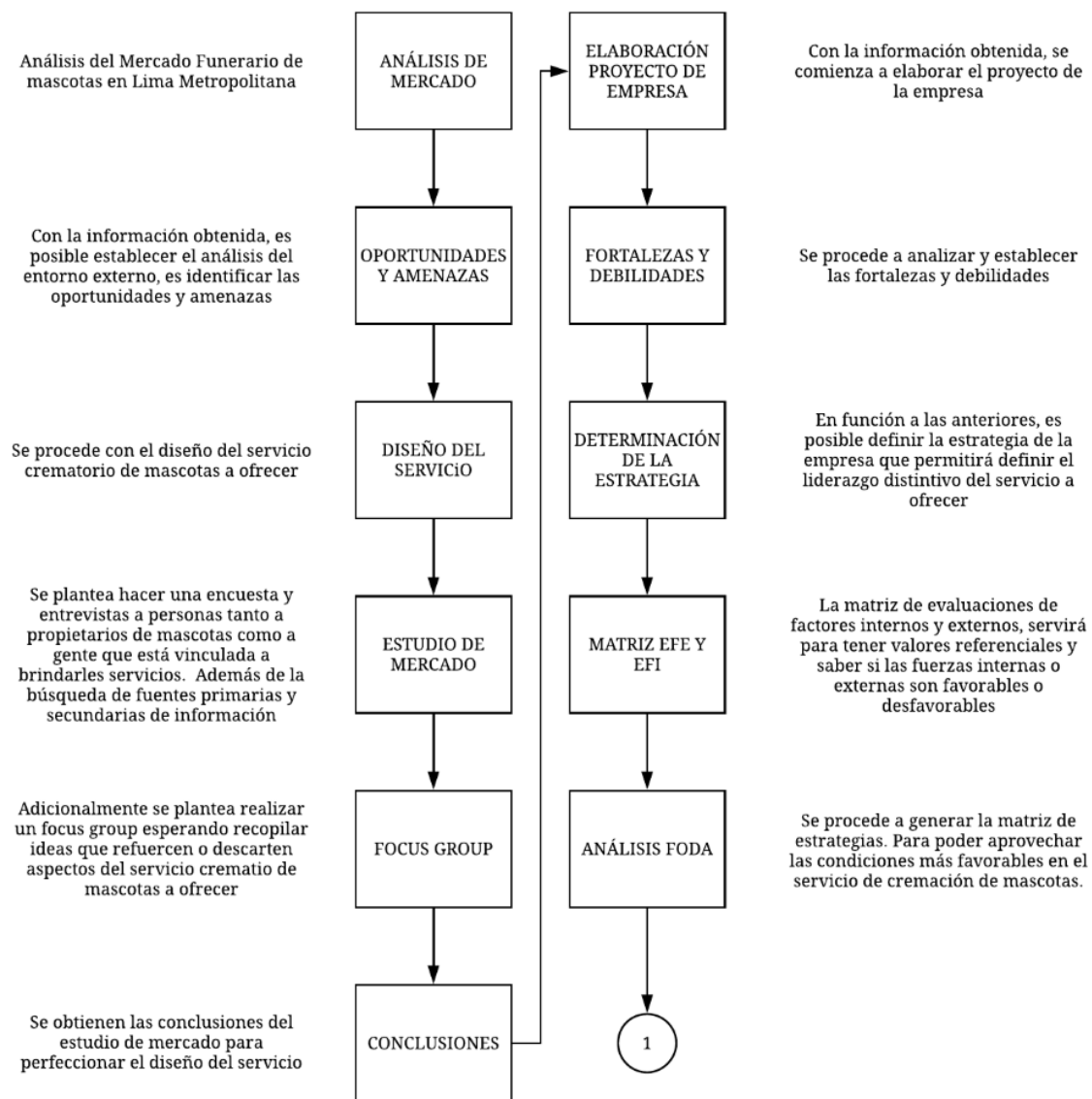
No obstante, existen estudios adscritos a ciertos distritos, que indican los porcentajes relativos de viviendas con mascotas y que podrían servir para hacer algunas proyecciones a nivel de lima metropolitana; y aunque esto puede producir un error, para fines prácticos la información resulta útil.

En General, la principal limitación es la información existente para determinar la demanda potencial en los segmentos que se determinen.

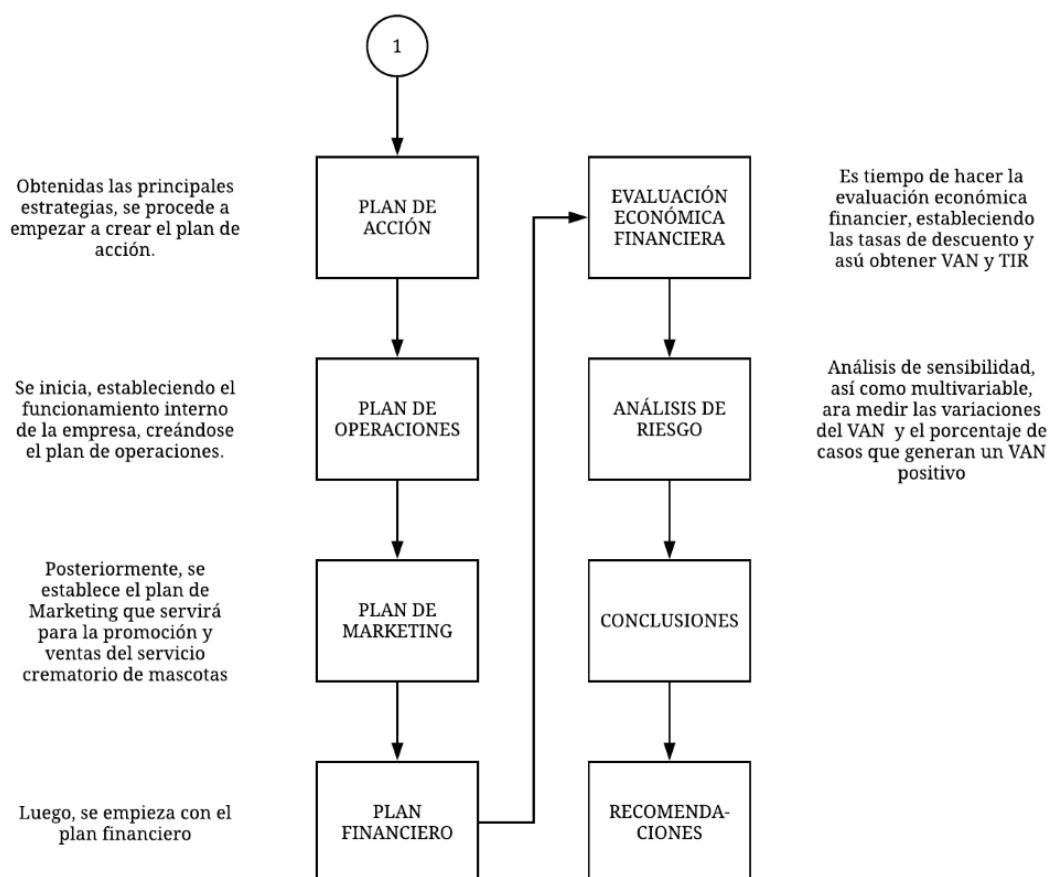
### **1.4 Metodología**

Para establecer la metodología se hará uso de un diagrama de bloques, donde el flujo indicará cuál es la continuidad de acción para realizar la presente investigación.

**Figura 1.1** Metodología de la Investigación







**Fuente:** Elaboración Propia

## 1.5 Marco Conceptual

### 1.5.1 Teorías sobre Relaciones Humano - Animales

La Antrozoología<sup>5</sup> es el estudio interdisciplinario del vínculo e interacciones entre los humanos y el resto de los animales, la humanidad en el proceso de su evolución comenzó a domesticar animales tanto para la crianza (Ganado) como para su protección, se cree que el primer animal domesticado posiblemente haya sido el perro con motivos de caza y protección del hogar, este uso de animales en el quehacer cotidiano del hombre formó parte de su supervivencia como especie.

La relación humano-animal siempre ha estado presente a lo largo de nuestra historia, existen estudios que analizan estas relaciones y su influencia en el desarrollo

<sup>5</sup> La antrozoología es un campo interdisciplinario que incluye a la antropología, etología, psicología, medicina humana, veterinaria entre otras disciplinas surgida en los años 70.  
<https://www.fundacion-affinity.org/la-fundacion/catedra/antrozoologia-el-vinculo-entre-humanos-y-animales>

social de las poblaciones humanas, una de estas teorías es la llamada Biofilia postulada por Edward O. Wilson que habla de "*la relación instintiva que los humanos tienen con el mundo natural*" (Wilson,1984)<sup>6</sup> entendiendo al mundo natural como toda forma de vida animal y que esta relación ha sido indispensable para el desarrollo emocional humano.

El hombre ha ido adoptando distintos tipos de animales a sus necesidades de supervivencia debido al entorno hostil en el que se iba desarrollando, pero con el tiempo esta condición de necesidad se fue convirtiendo en una relación más emocional y de apego con sus animales, el estilo de vida cambiante del ser humano ha convertido a algunas especies animales en animales de compañía y luego estas en parte fundamental de su núcleo social considerándolos muchas veces como un miembro más de la familia.

### ***1.5.2 Concepto de Cremación***

La Cremación en la actualidad consiste en el uso de cualquier proceso mecánico, térmico u otro proceso de disolución que permita reducir los restos mortales de un ser vivo hasta convertirlo en cenizas,<sup>7</sup> frecuentemente en un lugar denominado Crematorio.

A lo largo de la historia esta práctica se ha ido haciendo cada vez más extensiva en los pueblos humanos de la antigüedad, existiendo registros de las primeras cremaciones conocidas en el periodo neolítico de nuestra historia<sup>8</sup>.

El crematorio es la ubicación física donde uno o más hornos especiales y herramientas para el manejo de los restos son usados para la reducción de los cuerpos a cenizas. Los hornos de cremación son hornos industriales que alcanzan temperaturas que oscilan entre los 870° a 980° C, con modificaciones especiales capaces de dirigir las llamas al centro del cuerpo, en donde se ubica la mayor cantidad de masa corporal.

---

<sup>6</sup> Diaz, M. Olarte, M. Martin, J (2015) Antrozoológia: Definiciones, Áreas de desarrollo y aplicaciones prácticas para profesionales de la salud. *European Scientific Journal*. Vol.2, Especial, pp 190

<sup>7</sup> Cremation Association of North America (CANA). *History of Cremation*. <https://www.cremationassociation.org/>

<sup>8</sup> [http://www.nationalgeographic.com.es/historia/actualidad/descubren-dos-crematorios-neoliticos\\_7531](http://www.nationalgeographic.com.es/historia/actualidad/descubren-dos-crematorios-neoliticos_7531)

En la actualidad, esta práctica se ha hecho extensiva a toda la gama de servicios especializados dirigido a las mascotas del hogar.

### ***1.5.3 Tipos de Cremación***

Existen tres tipos conocidos de cremación en la actualidad que son usados para disponer de los cuerpos, la Cremation Association of North America (CANA)<sup>9</sup> en los estados unidos acepta dos de ellos como legales por sus regulaciones que tienen sobre el tema, los tres tipos existentes en el mercado son los siguientes:

- a) **Cremación basada en fuego**: Es el método más común de cremación y el más antiguo conocido, consiste en exponer los restos al fuego a altas temperaturas hasta reducirlo a fragmentos óseos y ceniza.
- b) **Cremación por Resomación o disolución química**: También conocido como Hidrolisis alcalina es un método reciente que expone los restos a una solución alcalina y agua a altas temperaturas donde el cuerpo queda reducido a cenizas.
- c) **Cremación por Promesión**: Es también otro método reciente no muy difundido creado en suiza por la bióloga Susanne Wiigh-Mäsak<sup>10</sup>, en donde el cuerpo es sometido a nitrógeno líquido, para luego mediante vibraciones quedar pulverizado.

Tanto la cremación basada en fuego y la resomación son técnicas aceptadas por la CANA en los estados unidos, mientras que la promesión aún en proceso de difusión en Europa, constituye un método junto con la resomación menos contaminante que la actual cremación con base en fuego.

---

<sup>9</sup> Cremation Association of north America recuperado de: <https://www.cremationassociation.org/>

<sup>10</sup> [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/03/140313\\_ciencia\\_verde\\_alternativas\\_cremacion\\_promesion\\_resomacion\\_np](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/03/140313_ciencia_verde_alternativas_cremacion_promesion_resomacion_np)

#### ***1.5.4 Razones del uso de la cremación:***

La principal razón por la que las personas escogen la cremación como opción para disponer de los restos de sus mascotas es principalmente emocional y de conciencia ambiental; en otros casos las personas la encuentran como una opción más atractiva que el entierro tradicional. La idea de un largo y lento proceso de descomposición resulta desagradable para muchas personas que consideran a sus mascotas como parte integrante de la familia, es por eso que escogen esta opción como una retribución a lo que fue la mascota en vida.

La existencia de este vínculo afectivo humano-animal hace que las personas ante esta pérdida opten por una forma más digna de despedirse, ya que consideran a la mascota como un miembro de la familia y resultaría indigno de ese sentimiento arrojarlos a la basura como un objeto ante la falta de espacio para un entierro buscando otras opciones como la cremación.

#### **1.6 Marco Contextual**

Para contextualizar la presente investigación, empezamos en el contexto geográfico de aplicación de la misma. El presente documento está circunscripto a Lima metropolitana.

En temas de leyes, no existe una regulación específica aplicable para los servicios funerarios hacia las mascotas. No obstante, la Ley N° 26298 de Cementerios y Servicios Funerarios, aunque puede servir de referencia, no es aplicable al 100% a nuestros fines, puesto que el Capítulo IV - De Los Crematorios, establece ciertos lineamientos para las cremaciones humanas, las mismas que no son aplicables para el caso de las mascotas, como el contar con un área de por lo menos 10,000 m<sup>2</sup>, o con una cámara frigorífica con una capacidad mínima de 4 cadáveres humanos, funcionando entre 2 a 12 grados centígrados. Asimismo, no se aplicarían autopsias a los cadáveres de las mascotas. Aunque el horno sí debe trabajar también entre los 900 y 1000 grados centígrados.

Por otra parte, existen investigaciones que se han realizado anteriormente, cuyo contenido será utilizado para complementar los detalles acerca de la disposición de las cenizas de los animales.

## CAPITULO II. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO.

### 2.1 Análisis SEPTE

#### 2.1.1 Factores Sociales:

Según cifras del INEI, en su último censo realizado en el 2017<sup>11</sup>, se destaca que Lima en sus 43 distritos sigue ocupando el primer lugar en población del Perú, con 9 Millones 485 mil 405 habitantes. Según Ipsos, esta cifra representa cerca del 41.2% del Perú urbano, cuya tasa de crecimiento está por debajo del 1% también indica que la mayor concentración de población se encuentra en Lima Norte.

Ipsos adicionalmente, en su estudio “Perú, País perruno” (2014), estimó que la población de mascotas en Lima es de 1 millón y medio como mínimo, teniendo como base una mascota por hogar, el mismo estudio afirma que un 20% de esos hogares poseen más de 1 mascota lo que elevaría la cifra. Según la tabla 2.1 la tasa de crecimiento de hogares con mascota crecería alcanzando el 62% de hogares limeños para el 2016, contando al menos con una mascota En aquella proyección se esperaba que esta cifra sea inclusive mayor.

**Tabla 2.1:** Lima – Hogares con Mascotas

<b>1995</b>	52%
<b>2005</b>	55%
<b>2014</b>	58%
<b>2016</b>	62.40%

**Fuente:** Elaboración propia en base a cuadros de CPI e Ipsos.

Por otro lado, los cambios en los estilos de vida producto del crecimiento económico y sensibilización en el cuidado y tenencia de mascotas, han llevado al crecimiento y desarrollo del mercado de productos hacia las mascotas, ofreciéndole productos y servicios cada vez más especializados

Las municipalidades han jugado un papel importante en la sensibilización de la población con campañas medicas gratuitas para mascotas, programas de empadronamiento de perros, algunas municipalidades en conjunto con otras

---

<sup>11</sup> INEI, Perú: características de las viviendas particulares y los hogares – Acceso a Servicios Básicos. Recuperado de

instituciones organizan actividades por el día de la mascota (01 de octubre) fomentando el respeto y cuidado de las mascotas, así como campañas de adopción.

Los colectivos sociales en pro de los animales de compañía también juegan un papel importante en la denuncia de maltratos o abandonos de mascotas en las redes sociales, todas ellas logrando un nivel de sensibilización acorde con las nuevas tendencias.

### **2.1.2 Factores Políticos:**

Ley N°.30407 “Ley de Protección y Bienestar Animal” promulgado el 16/12/2015 y vigente desde enero del 2016, fue el resultado de una creciente preocupación del estado peruano ante el maltrato animal y tráfico de especies exóticas, como parte de una tendencia mundial de sensibilización y concientización ante la vida no humana. Dicha norma encuentra antecedente en la ley N°.27265<sup>12</sup> cuyo cumplimiento y acción sancionadora fue de difícil aplicación al no haber sido reglamentada. La actual ley N°.30407 busco suplir los vacíos que dejó la anterior norma, englobando diversos proyectos de ley presentados entre el 2010-2015 - incluyendo a la sociedad como actor fiscalizador para prevenir y denunciar todo acto de crueldad contra los animales y como actor educador para fomentar el respeto a la vida en su manejo o cuidado. En esta nueva ley, que consta de 36 artículos agrupados en 8 títulos, se encuentra una modificación al artículo 206-A del código penal que sanciona a cualquier individuo que cometa actos de crueldad o que cause la muerte del animal, con penas privativas de libertad que pueden ir de 3 a 5 años respectivamente, además de sanciones de 100 a 360 días – multa.<sup>13</sup> Los artículos 28 y 29 de la presente ley reglamenta que, la realización de la eutanasia para animales domésticos de compañía, deberá ser certificada y verificada por un médico veterinario colegiado y habilitado con consentimiento por escrito de los propietarios. Para el servicio propuesto se aplicaría una misma certificación como conformidad del servicio respaldado por un médico veterinario.

---

<sup>12</sup> Ley 27265 “Ley de protección a los animales domésticos y a los animales silvestres mantenidos en cautiverio”

<sup>13</sup> Art. 41 del código penal señala que los días multa no pueden ser menores de 25% ni mayor del 50% de lo que reciba el condenado como ingreso diario por su trabajo.

El país vive una delicada inestabilidad política debido a eventos recientes que afectan a los poderes del estado, entendiéndose que el crecimiento económico del país se debe principalmente a su estabilidad política, esto podría generar cierta incertidumbre en cuanto a inversiones. Además, el creciente nivel de violencia producto de la delincuencia, también es un factor importante a considerar en temas de seguridad de cualquier iniciativa de negocio.

En la actualidad, no existe normativa expresa sobre cremaciones de restos animales, pero los requerimientos medio ambientales y permisos sanitarios son a cargo de la dirección general de salud ambiental del ministerio de salud (DIGESA) además existe la sujeción al cumplimiento de la norma de impacto ambiental Ley N°27466 “Ley del sistema nacional de evaluación de impacto ambiental”, y a la Ley N.º.26298 “Ley de cementerios y servicios Funerarios” que determina los requerimientos básicos para el establecimiento de hornos crematorios para humanos, que podrían ser adaptados para lo que corresponde a la propuesta de negocio (como localización, requerimientos técnicos, entre otros).

Al ser prestadores de un servicio, existirá el compromiso de entregar a los clientes, el producto y/o servicio ofrecido en su totalidad, los clientes bajo el amparo de la ley N°.29571 “Código de protección y defensa del consumidor”, tienen todo el derecho de reclamar ante el INDECOPI cualquier problema con el servicio ofrecido. El incumplimiento de cualquier aspecto del servicio impactaría negativamente al negocio tanto económicamente, como al prestigio del mismo.

### ***2.1.3 Factores Económicos:***

El gasto en alimentación, limpieza y entretenimiento que las familias invierten en sus mascotas, según datos de la consultora Invera, ronda el promedio de los 144 soles y 220 soles. para gatos y perros respectivamente; esto sin contar que los gastos por atención médica, que fluctúa entre los 78 y 178 soles, pudiendo incrementarse dependiendo del grado de especialización que requiera la mascota. La frecuencia de visitas al veterinario se está convirtiendo en una costumbre importante, como muestra la tabla 2.2 esto forma parte del cuidado que las familias tienen por sus mascotas, esta atención se da principalmente en caninos.



**Tabla 2.2** – Frecuencia de visitas al veterinario.

<b>Frecuencia</b>	<b>Perro</b>	<b>Gato</b>
<b>Todos los meses</b>	22.70%	2.90%
<b>1 vez al año</b>	11.00%	12.10%
<b>2 veces al año</b>	17.40%	9.30%
<b>sólo vacunas</b>	27.40%	19.10%
<b>sólo emergencias</b>	13.80%	15.90%
<b>Nunca</b>	7.70%	40.70%

**Fuente:** CPI – Presencia de mascotas en el Hogar (Setiembre 2016)

El crecimiento económico que el país ha ido experimentando en la última década, ha mejorado los ingresos familiares, modificando sus estilos de vida referente a la tenencia de mascotas y la calidad de vida que estos le dan, permitiéndose un presupuesto aparte para la atención y cuidado que sus mascotas necesitan. Este incremento en la calidad de vida contribuye al desarrollo de servicios más especializados como el crematorio de mascotas para atender esa necesidad, en caso de presentarse. En la tabla 2.3 se puede ver que el promedio de mascotas en un hogar es de 2 animales.

**Tabla 2.3** – Cantidad de mascotas que poseen

<b>Una</b>	<b>52.70%</b>
<b>Dos</b>	19.60%
<b>Tres</b>	11.30%
<b>cuatro o mas</b>	16.40%
<b>Promedio de mascotas por hogar</b>	2.30

**Fuente:** CPI – Presencia de mascotas en el Hogar (Setiembre 2016)

El mercado de servicios y productos para mascotas movió. durante el 2016. aproximadamente S/. 642 millones de soles. y se estima que para el 2021 esta cifra llegue a los S/. 893 millones de soles, representando un incremento del 39%. Este mercado de servicios es potencialmente atractivo por su continuo crecimiento.

El colegio de médicos veterinarios de lima (CMVL), en octubre del 2015, creó el directorio de centros veterinarios de lima con el fin de disminuir su práctica ilegal. A la fecha hay cerca de 100 veterinarias inscritas solo en lima, pero se estima que

existan más de 393<sup>14</sup>, y que esta cifra vaya en aumento, puesto que el número de colegiados a marzo 2018 es de 10,877 médicos veterinarios que potencialmente podrían aumentar esta cifra.

#### ***2.1.4 Factores Tecnológicos:***

La tecnología ha simplificado la existencia del hombre en casi todos los aspectos de su vida, estos beneficios se han trasladado con el tiempo al mercado de mascotas, con el desarrollo de blogs especializados, que han evolucionado a canales de youtube dedicados al entrenamiento, salud y tutoriales de diversos tipos, existen en el mercado artefactos como CleverPet o FroliCat que son dispositivos de entretenimiento para perros y gatos respectivamente diseñados para entretenerlos mientras los dueños no están en casa.<sup>15</sup> El uso de la tecnología de cremación, que en un inicio era usado para humanos, se ha trasladado a las mascotas con tecnologías ecológicas de menor costo y de fácil acceso, y podrían representar para el proyecto un potencial peligro sino se enfoca el servicio a la calidad del mismo; pero dado que la obsolescencia tecnológica no es acelerada, no representaría un problema a tener en cuenta en el corto plazo.

La tecnología a buscar para el desarrollo del negocio propuesto tendrá que ser de última generación enfatizando en el menor impacto ambiental posible. En la actualidad existe tecnología específica accesible para estos fines, como por ejemplo Hornos para restos de 50 y 100 kg. con requerimientos de mantenimiento no muy costosos para mantener su efectiva operatividad. La vida útil de la maquinaria con el mantenimiento adecuado se estima entre 10 a 15 años.<sup>16</sup>

#### ***2.1.5 Factores Ecológicos:***

El combustible usado por la maquinaria de cremación, acorde con sus especificaciones técnicas, en orden contaminante de menor a mayor es Gas Natural, Gas Licuado (GLP) y Petróleo Diesel. Para nuestros fines usaríamos el Gas Natural

---

<sup>14</sup> No existe una cifra exacta del número de veterinarias en Lima, la cantidad mostrada proviene de la búsqueda páginas amarillas.

<sup>15</sup> Tecnología para mascotas, recuperado de <https://www.muyinteresante.es/innovacion/fotos/tecnologia-para-mascotas/petzilla>.

<sup>16</sup> Setor, Hornos incineradores y crematorios, recuperado de <http://www.secor.cl/faq.html>

por ser el más limpio en el Mercado, facilitando el cumplimiento de normas ambientales. El costo del gas natural a nivel industrial es menor frente a otros combustibles, y proporcionado por empresas de servicio público.

En el uso de hornos crematorios no existe riesgo de derrames químicos o de alguna otra índole que pueda poner en riesgo el negocio o la salud pública, ni generar impactos ambientales en el suelo, en el agua, ni en el aire.

La principal emisión al momento de la cremación corresponde a gases como el CO<sub>2</sub>, Vapor de agua y material particulado que son menores a los que emite un vehículo o maquinaria industrial. La maquinaria de cremación posee sistemas de quema de gases eliminando cualquier residuo de estos.

## **2.2 Fuerzas competitivas de Porter**

Las 5 fuerzas competitivas de Porter amplían el conocimiento del sector en el que la propuesta de negocio se va a concentrar, permitiendo un entendimiento de la competencia a un nivel que envuelve tanto a los clientes como a los proveedores, competidores actuales y potenciales para determinar la estructura competitiva del mercado.

### ***2.2.1 Poder de negociación de los clientes:***

Nivel de negociación: MEDIO

Nuestra principal fuente de clientes será la generada por nuestras alianzas estratégicas con clínicas veterinarias y tiendas de mascotas, los cuales se convertirán en nuestros principales canales de difusión del servicio con el cliente final.

Las Clínicas Veterinarias tienen un alto grado de influencia en nuestro público objetivo, que podrá ser aprovechado y atenuado brindando un servicio diferenciado que pueda ser ofrecido como parte de los servicios diferenciados que otorgan las clínicas generando valor tanto para el cliente final como para nuestro socio estratégico.

### ***2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:***

Nivel de negociación: ALTO

La existencia limitada de fabricantes de hornos crematorios en el Perú, así como los pocos proveedores de urnas, hacen que el nivel de negociación con los mismos sea alto; pero ante la creciente globalización y el acceso a información, es más sencillo acercarse a más mercados con una industria más desarrollada en este sector. Países vecinos como Chile y México poseen una mayor cantidad de fabricantes de hornos; y en el caso de las urnas, China es una de las mejores opciones con variedad y calidad.

### ***2.2.3 Amenaza de nuevos competidores:***

Nivel de Amenaza: MEDIA - ALTA

El mercado de cremaciones de mascotas si bien no es nuevo, aún es muy poco difundido como práctica habitual, la entrada al mercado de nuevos competidores está sujeta primordialmente a la inversión en maquinaria y al acceso a canales de distribución adecuados y eficientes.

Las barreras de entradas identificadas son:

- Inversión de Capital: El costo elevado del horno de cremación y maquinaria conexas.
- Acceso a los canales de distribución: Los principales distribuidores son las clínicas veterinarias por lo que resulta necesario tener fuertes relaciones con estos para ser parte de la gama de servicios que ofrecen.
- Economías de escala: Los costos de producción serán menores a medida que aumenta la cartera de clientes.
- Diferenciación del producto: Las empresas existentes ofrecen esencialmente el mismo producto, basando su diferenciación en el servicio al cliente, el producto debe buscar la diferenciación en la calidad de servicio haciendo que el cliente valore más la propuesta con un producto atractivo en costo y valor emocional para el cliente.

#### ***2.2.4 Amenaza de productos sustitutos:***

Nivel de Amenaza: MEDIA - ALTA

Los productos sustitutos son aquellos bienes o servicios que proveen las mismas funciones o tienen características similares al producto ofrecido que lo hace indistinto uno del otro al momento de la elección por parte del cliente objetivo. El principal servicio sustituto de nuestro proyecto es el uso y costumbre de seguir disponiendo tradicionalmente de los cuerpos de las mascotas en los propios espacios del hogar (Jardines interiores o exteriores), esto debido principalmente a la falta de conocimiento de servicios como el ofrecido o al costo económico debido a que no es considerada aún como una prioridad.

Ante el crecimiento inmobiliario de los últimos años, y la conversión de casas en edificios o complejos habitacionales, se ha reducido las posibilidades para esta costumbre lo que obliga a las familias a informarse de nuevas opciones para estos casos.

Para reducir esta amenaza, el proyecto debe llegar al cliente como una opción viable amigable e innovadora buscando su fidelización a través de la calidad del servicio y la presentación producto entregado.

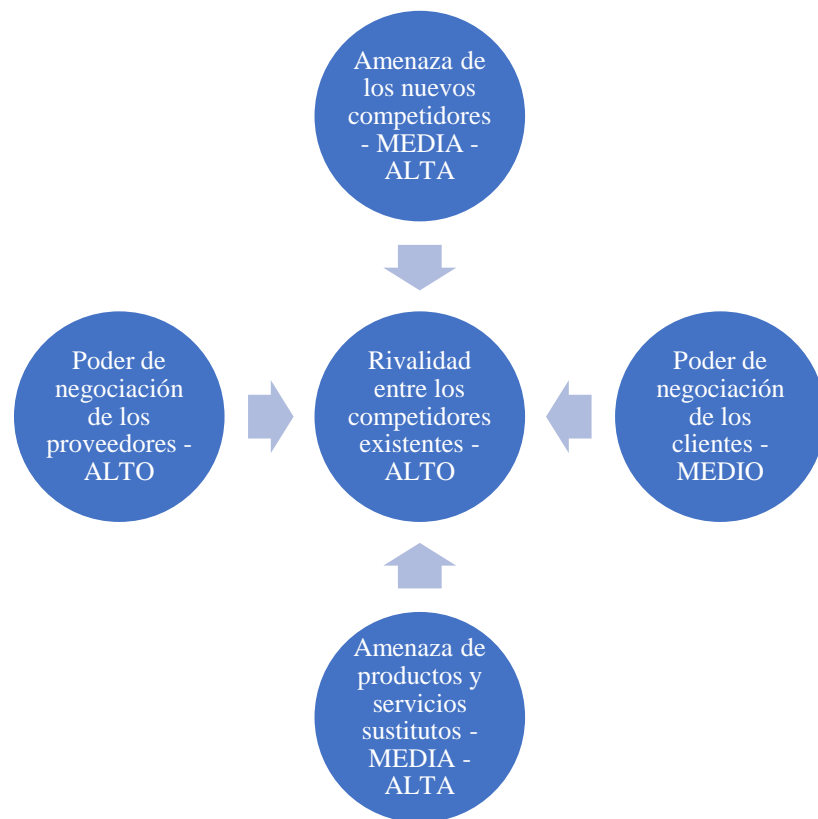
#### ***2.2.5 Rivalidad entre competidores:***

Nivel de Rivalidad: ALTO

El mercado peruano de mascotas ha ido creciendo en los últimos años, dentro de la gama de servicios que se ofrecen para este mercado, se ha identificado en Lima 9 crematorios para mascotas, entre la más antigua en funcionamiento tenemos la empresa “Cenizas del sol” que inicio operaciones desde 1998 siendo la pionera en el rubro o “Incineraciones Perú” que además del crematorio cuenta con el único cementerio de mascotas llamado “el amigo fiel” ubicado en Chosica.

Para reducir este nivel de amenaza debemos conseguir aislar la percepción de similitud de servicios con estrategias de diferenciación que nos resalte como un servicio distinto frente a los servicios genéricos existentes.

**Figura 2.1** – Diagrama de las fuerzas competitivas de Porter.



**Fuente:** Elaboración Propia.

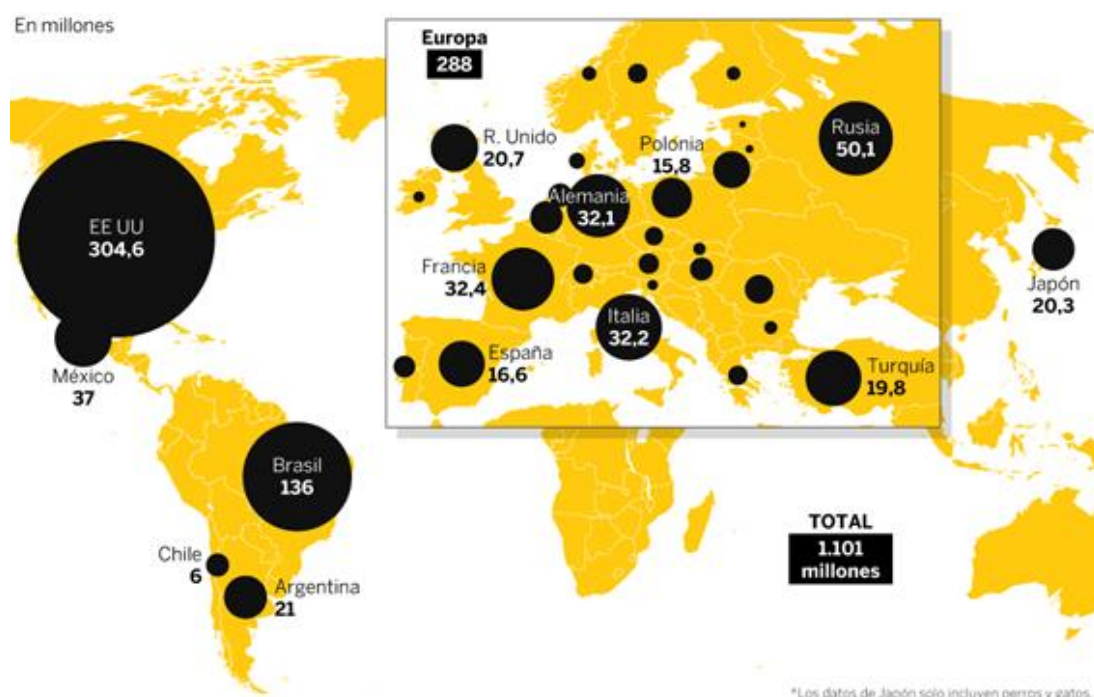
### **2.3 Estructura competitiva del mercado:**

Del modelo de Fuerzas competitivas de Porter, se determina que los clientes tienen un poder medio de negociación mientras que los competidores tienen un alto poder de negociación, que se hace extensiva también a los nuevos competidores. Esto nos permite visualizar que, a pesar de existir una cantidad limitada de prestadores del servicio, no podemos determinar que la competencia sea oligopólica, puesto que las barreras de ingreso al mercado no son muy difíciles de superar; y aunque la tendencia podría indicar que nos encontramos ante una situación de competencia pura, no existe información completa del mercado, además que el producto ofrecido no es del todo homogéneo, característica básica de este tipo de competencia. Por lo expuesto, se determina que la estructura de competencia cumple la definición de una de competencia monopolística.

## 2.4 Benchmarking Nacional e Internacional

Según el informe de la agencia GFK, más del 50% de la población mundial tiene como mínimo una mascota en casa, siendo los perros las mascotas más populares en latino América<sup>17</sup>. En cuanto a números, más de mil millones de mascotas comparten hogares con familias de Europa, Japón, Estados Unidos y América Latina.

**Figura 2.2** Número de mascotas por países



**FUENTE:** Fediaf, American Pet Products Association (APPA), CCESA, Ministerio de Agricultura y Euromonitor internacional, tomado de El País Semanal.

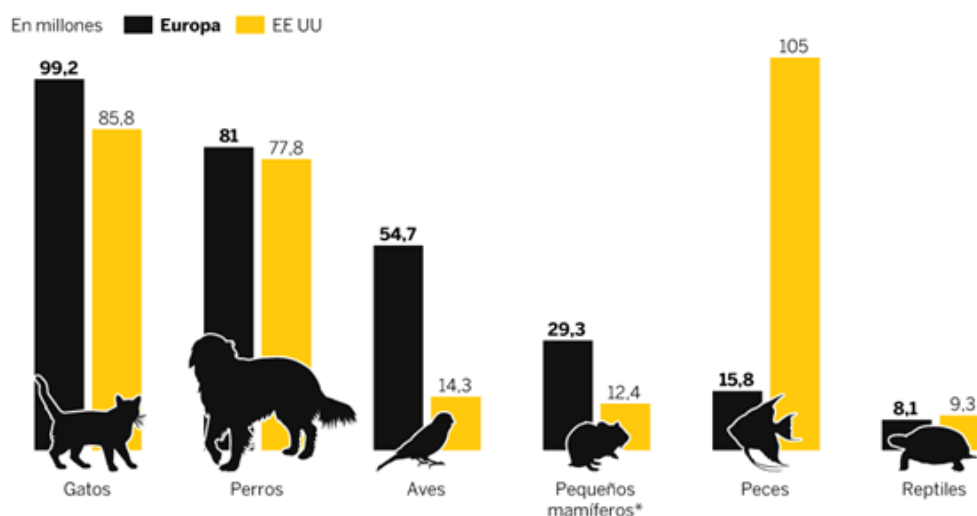
Estados Unidos es el País con mayor cantidad de mascotas, seguida de Europa.

En cuanto a Latinoamérica, el crecimiento recién se ha empezado a dar siendo Brasil el que tiene mayor número de mascotas. Perú, Ecuador, y otros países no aparecen por no contar con registros oficiales a la fecha.

Un claro panorama de las preferencias sobre el tipo de mascota entre las regiones con mayor cantidad de población a nivel mundial se muestra a continuación mostrando la preferencia principal en la tenencia de perros y gatos.

<sup>17</sup> GFK, Gesellschaft für Konsumforschung, Informe sobre animales domésticos. Recuperado de: <https://www.gfk.com/es-co/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu-2/>

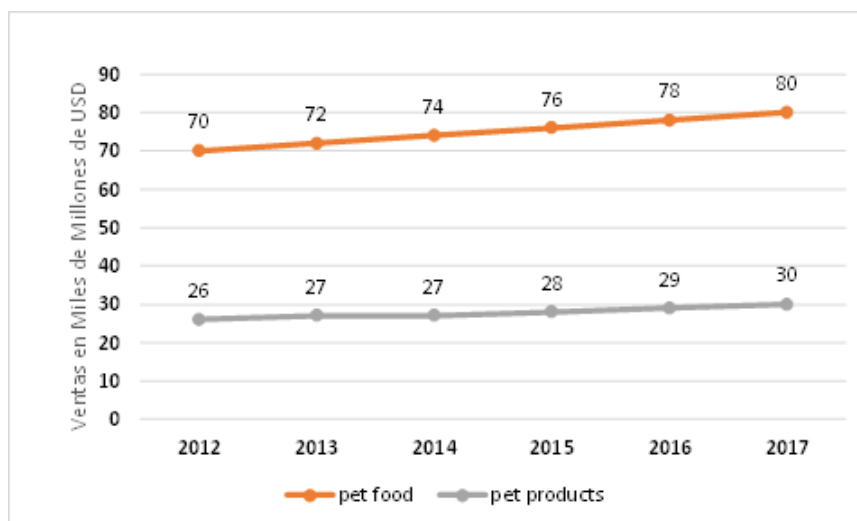
**Figura 2.3** Mascotas más comunes Europa - USA



**FUENTE:** Fediaf, American Pet Products Association (APPA), CCESA, Ministerio de Agricultura y Euromonitor internacional, tomado de El País Semanal.

En cuando al incremento de gastos mundial, al 2017 se registró la suma global de 110 mil millones de Dólares Americanos, lo que lleva a un crecimiento entre el 2012 y 2017 de 14% en alimento para mascotas; mientras que otros productos y servicios, alcanzó un crecimiento del 15%, de los cuales el 44% corresponderían a comida para perros, el 26% a comida para gatos, el 27% a otros productos o servicios, (Euromonitor, The stage of global pet care 2017).

**Figura 2.4** Gasto Global de cuidado de Mascotas

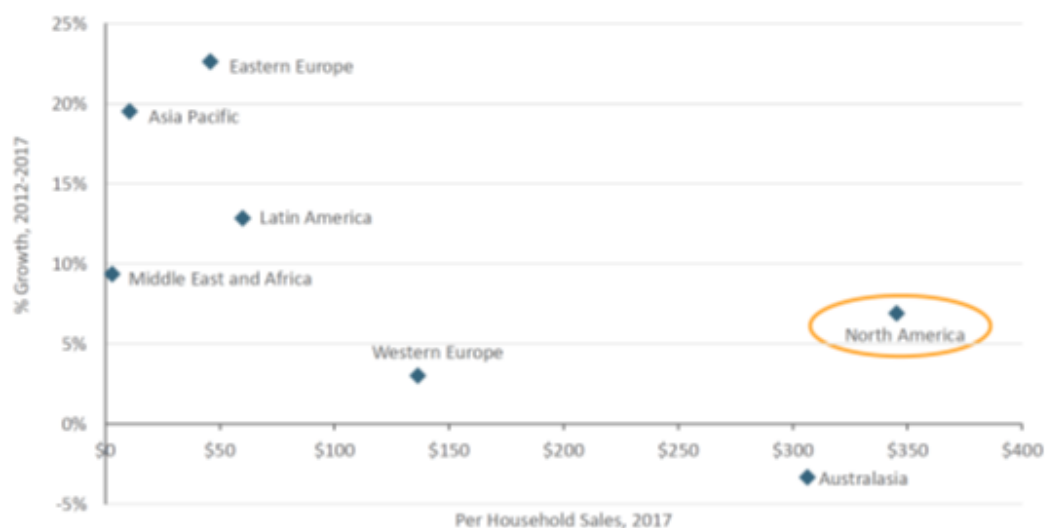


**Fuente:** Elaboración Propia a partir del artículo, The stage of global pet care, trends and growth opportunities, Euromonitor International, Juan Carlos Lopez, National Pet Industry trade show 2017.



El mayor crecimiento, en cuanto a ventas, se registró en Norteamérica y Europa Oriental; pero existe un incremento en número de mascotas principalmente en Europa del este, Asia Pacifico y América Latina 13%.

**Figura 2.5** cuidado de mascotas: por ventas y crecimiento del hogar



**Fuente:** The stage of global pet care, trends and growth opportunities, Euromonitor International, Juan Carlos Lopez, National Pet Industry trade show 2017

Claramente se puede apreciar que el negocio alrededor del mercado de mascotas de compañía en los últimos años se ha convertido en un creciente negocio muy lucrativo a nivel mundial. Modelos de negocios, que van desde las clásicas veterinarias, han ido evolucionando y diversificándose de acuerdo a la necesidad e incluso excentricidades de los propietarios y por supuesto para todos los bolsillos, ya no se trata solo de una actividad para los ricos, sino que se ha convertido en un indicador de crecimiento para la clase media en todo el globo, pero sobre todo en los países del tercer mundo como es el caso de América Latina y del continente asiático.

Negocios de confección de ropa e incluso de diseñador con firmas, como Louis Vuitton y Gucci, tienen sus propios modelos de carteras para transportar a mascotas sin perder el glamour; de igual forma, los negocios de joyerías como Adolfo Domínguez y Swarovski cuentan con una gama de modelos en collares y joyería.

Modelos de negocios para mascotas como hoteles, spa, peluquerías, pastelerías, negocios de repostería, centros de yoga para todos los precios, y por supuesto modelos

de negocios con una serie de variantes y modalidades de despedida a nuestras mascotas al momento de la separación tras su muerte. Este fenómeno podría deberse a que “Las personas han decidido que sus necesidades son las de sus animales y, en ese sentido, tal vez podríamos hablar de un trato antropomórfico”, (Miguel Ibáñez, profesor de teología y bienestar animal, Universidad Complutense de Madrid).

Una de las principales funerarias para mascotas en los Estados Unidos es hillcrest-flynn pet funeral home & crematory, inaugurada en diciembre de 2006, es la primera funeraria y crematorio para mascotas ubicado en terrenos de un cementerio humano, ofreciendo el entierro en un jardín exclusivo para mascotas. Tom Flynn, presidente de Hillcrest-Flynn Pet Funeral Home and Crematory visionario del futuro del negocio manifestó "Si estás en este negocio ahora mismo, estás navegando con el viento justo a tu espalda" (Bloomberg 2016). Manifestó además que las ganancias han aumentado un 25% año tras año desde su apertura en 2006.

En cuanto a América Latina, la primera funeraria de mascotas se fundó en 1998 en México (Funeral Pet) como necesidad de la familia de Alejandro García, dueños de Dolly, su perrita a la que decidieron cremar.

En Colombia Funeravet, es la primera funeraria para mascota, fundada en el 2001 por el médico veterinario Henry Cortes al ver una necesidad, que aparte de brindar ayuda logística, también brinda ayuda psicológica de manera grupal para superar la pérdida de la mascota. El entierro y la cremación de mascota ha demostrado ser un negocio lucrativo y en crecimiento; a la fecha existen en Colombia crematorios ubicados en sus principales ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla que ya cuentan con una decena de empresas de este tipo.

Para el mercado local son pocas las empresas nacionales que han incursionado en este rubro, en la actualidad existen en el mercado cerca de 9 empresas que brindan el servicio de cremación, ofreciendo servicios muy similares y poco diferenciados como se muestra en la tabla 2.4, también hay alternativas más exóticas como la taxidermia, para clientes más especializados.

**Tabla 2.4 - Servicios prestados por Competidores**

NOMBRE	DISTRITO	SERVICIO
San Francisco de Asís	Magdalena	Trato personalizado, Uso de Horno ecológico, entrega de cenizas en una urna adquirida por el cliente (mármol o madera), certificado de cremación, traslado de la mascota, servicio de exhumación de su mascota. Cuenta con sala de espera privada y velatorio.
Pet Forever	Los Olivos	Recojo y traslado, servicio de cremación, entrega de cenizas en urnas previamente adquiridas por el cliente en diversos modelos, certificado de cremación.
Cremaskot	Arequipa	Recojo y traslado, cremación de la mascota y entrega de las cenizas en urna escogida por el cliente. Ofrece un plan a futuro para el servicio de cremación pago en cuotas, servicio de eutanasia.
Cenizas del Sol	San Miguel	Recojo y traslado, cremación de mascota, entrega de cenizas en urna de madera ecológica sin costo adicional, certificado de cremación. Adquisición opcional de urnas bajo catálogo. Servicio con presencial y no presencial de los familiares
Taxidermia Paucar	Callao	Preparación y disección de animales en general, especialistas en naturalización de mascotas. Tiempo de entrega 1 mes.
Cremación San Martín de Porres	SMP	Recojo y traslado de la mascota, servicio de eutanasia, servicio de cremación, urnas bajo catálogo
Compañeros inolvidables	San Miguel	Recojo y traslado de la mascota, y acompañantes de solicitarlo hasta el local. Sala de espera y urnas de madera mármol y metal.
Sky Pets	Los Olivos	Servicios de cremación presencial, no presencial, con y sin video y sin retorno de cenizas en diferentes tipos de urnas, desde la básica-económica hasta mármol porta retrato incluyendo urnas de cedro. Los servicios son brindados mediante veterinarias o médicos Veterinarios Colegiados.
Pet Cremations	Ate	Recojo y traslado, servicio de cremación previa cita, certificado de cremación y urna básica de madera personalizada con nombre. Servicio de incineración comunitaria dirigido a perreras municipales y/o propietarios que no deseen las cenizas de sus mascotas, Servicio de velatorio
Incineraciones Perú	Pueblo Libre	Recojo y traslado, servicio de cremación, urna para cenizas por catálogo, certificado de cremación. Posee Cementerio de mascotas en Chosica "El bosque del Amigo Fiel".

**Fuente:** Elaboración Propia.

De la tabla 2.4 sobre los servicios prestados por nuestros competidores locales, es posible observar que, si bien existe una competencia que ya tiene ganado una porción del mercado, el servicio ofrecido tampoco es muy homogéneo en sí mismo. Esto nos reporta una oportunidad de desarrollar un producto diferenciado para el mercado que busca una opción más acorde a los sentimientos desarrollados de las personas por sus mascotas.

## **2.5 Oportunidades y Amenazas**

### **2.5.1 Oportunidades**

- Incremento de la tendencia de concientización en el cuidado de las mascotas a nivel mundial.
- Mejora en la calidad de vida de la población, por el incremento en el poder adquisitivo.
- Existe una mayor tendencia de las parejas modernas en la postergación de la procreación de un hijo, por lo que deciden tener una mascota.
- La cremación es una alternativa ambientalmente amigable para la disposición de los restos mortales de las mascotas o animales callejeros, además de representar una de las mejores alternativas higiénicas para la sociedad.
- Poder generar un mercado alterno con las municipalidades distritales y clínicas veterinarias, para disposición de restos mortales de animales.
- El continuo aumento del gasto destinado a mascotas en servicios especializados que en promedio bordea los S/. 200 Soles en perros y S/.140 soles en gatos, es un indicador de cuanto estaría dispuesto a pagar por el servicio.
- Leyes que favorecen el cuidado y disposición de los restos fúnebres.

### **2.5.2 Amenazas**

- Baja regulación legislativa respecto a las leyes de cremación y entierro de mascotas.

- Creencias aún muy arraigadas sobre el entierro tradicional de las mascotas como disposición final.
- El mercado no muy saturado favorece la entrada de nuevos competidores.
- Competencia con negocios de mayor antigüedad en el mercado.
- La fuerte influencia de las veterinarias en la decisión de los clientes.

## **2.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de factores externos EFE, contenida en la tabla 2.5, muestra un valor obtenido de 3.07, lo que indica que el proyecto de negocio responde muy satisfactoriamente a las oportunidades frente a las amenazas en su industria.

En su elaboración, para poder determinar los factores de las siete oportunidades y cinco amenazas, cada integrante del grupo ordenó sus prioridades del 1 al 12 para promediar los valores obtenidos y relativizarlos a la unidad. Para obtener las calificaciones, también cada integrante del grupo, habiendo analizado el entorno externo, procedió a dar sus calificaciones, las cuales fueron ponderadas al entero más cercano.

**Tabla 2.5 – Matriz EFE**

OPORTUNIDADES	Pond. 1	Pond. 2	Pond. 3	Total	Factor	Calif. 1	Calif. 2	Calif. 3	Calif. Prom.	Total Pond.
1. Incremento de la tendencia de concientización en el cuidado de las mascotas a nivel mundial	5	10	11	26	0.11	3	4	4	4	0.44
2. Mejora en la calidad de vida de la población, por el incremento en el poder adquisitivo.	2	1	6	9	0.04	3	3	3	3	0.12
3. Cada vez más las personas o parejas deciden postergar la procreación de un hijo y en su defecto deciden adoptar una mascota.	1	2	2	5	0.02	2	2	2	2	0.04
4. Alternativa Ambiental saludable para la disposición final de mascotas o animales callejeros que caigan muertos en las calles o parques, representa la mejor alternativa higiénica.	6	7	10	23	0.10	4	3	4	4	0.4
5. Alternativa de poder generar un mercado alternativo con las municipalidades y veterinarias, para disposición de restos mortales de animales.	8	6	5	19	0.08	3	3	4	3	0.24
6. Existe un aumento de gasto mensual destinado a mascotas en servicios especializados.	12	8	9	29	0.12	4	4	4	4	0.48
7. Leyes que favorecen el cuidado y disposición de los restos fúnebres.	7	9	4	20	0.09	3	3	4	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>										
1. Baja regulación legislativa respecto a las leyes de cremación y entierro de mascotas.	9	3	1	13	0.06	3	2	3	3	0.18
2. Creencias aún muy arraigadas sobre el entierro tradicional de las mascotas como disposición final.	4	12	8	24	0.10	2	2	2	2	0.2
3. El mercado no muy saturado favorece la entrada de nuevos competidores.	11	5	7	23	0.10	3	3	3	3	0.3
4. Competencia con negocios de mayor antigüedad en el mercado.	3	4	3	10	0.04	3	3	2	3	0.12
5. La fuerte influencia de las veterinarias en la decisión de los clientes.	10	11	12	33	0.14	2	1	2	2	0.28
				234	1.00					<b>3.07</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **CAPITULO III. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO OFRECIDO**

### **3.1 Diseño del Servicio:**

- El Servicio está dirigido a la cremación de animales de compañía principalmente perros y gatos de hasta 100 kg de peso, dependiendo del tamaño de la mascota (peso) este proceso puede durar entre 1.30 a 3.0 Horas, obteniéndose entre 250 a 400 gramos de ceniza.
- El Servicio inicia cuando el cliente se pone en contacto con la empresa, el cuerpo es recogido desde la ubicación indicada, por el personal identificado previamente y trasladado a nuestras instalaciones.
- El servicio podrá ser presencial y no presencial, con un servicio de velatorio opcional a pedido del cliente.
- Una vez culminado el proceso de cremación, los restos óseos sólidos serán triturados en un cremulador, para obtener las cenizas que serán depositadas en una urna y entregadas a la familia junto con un certificado de cremación.

Adicionalmente, existirá un servicio alterno para ofrecer a las municipalidades y veterinarias la oportunidad de disponer del servicio de cremación de una manera masiva, detallado a continuación:

- Se buscará establecer convenios con municipalidades y clínicas veterinarias para hacernos cargo de manera comunitaria y masiva de los restos de animales que sean abandonados en sus instalaciones a precio de costo<sup>18</sup>.

### **3.2 Presentación del Servicio:**

Se sabe que una mascota puede llegar a convertirse en un gran compañero de vida, es por ello por lo que el modelo de negocio planteado tendrá énfasis en la necesidad de despedirnos de las mascotas con el mismo amor que ellos compartieron con sus dueños en vida; ofreciéndole a las personas una manera de homenajear ese recuerdo, formando parte del ciclo natural de la vida. El posicionamiento se centrará

---

<sup>18</sup> En entrevistas con veterinarios, se obtuvo información de que existía una posibilidad que algunos propietarios abandonaran los restos de su mascota en las clínicas veterinarias, debiendo estas hacerse cargo de este y para ello contrataban bajo la sombra al servicio sanitario para deshacerse de los cuerpos. Lo mismo para las campañas de eutanasia en las perreras municipales la disposición de los cuerpos es desconocida pudiendo ser entierros en fosas o arrojarlas en los rellenos sanitarios.

en demostrar que nuestro servicio forma parte del ciclo de transformación de la mascota en otro ser vivo.

Pensando en ello y en la creciente tendencia de conservación del medio ambiente, se ofrecerá a los clientes la oportunidad de perpetuar ese recuerdo, siendo además amigables a su vez con el medioambiente y el hogar, con un producto ecológico de gran significado.

El producto ecológico final será una urna ecológica tipo maceta, con una planta ornamental que podrá colocar en su jardín o dentro de su departamento. Ambas se nutrirán de la esencia de nuestra mascota presente en los minerales que contienen sus cenizas, esto será el inicio de una transición de lo que en vida fue su compañero y será posible decir con cariño que en esta planta vivirá una parte de la mascota, con la que tantos recuerdos se han pasado.

Las Urnas Ecológicas pueden ser biodegradables en caso el cliente desee plantarla en el parque favorito de la mascota o en el jardín. Dicha urna se descompondrá dependiendo de la humedad del suelo o una urna tipo maceta con una planta a elección del cliente de nuestro catálogo.

Las presentaciones podrán ser acompañadas de un recuerdo generado en arcilla o yeso con la huella de la mascota tomadas previamente durante la preparación del cuerpo.

**Figura 3.1** - Planta Ornamental interior.







**Fuente:** Rosario3

**Figura 3.2** - Planta Ornamental exterior.



**Fuente:** Parabuenosaires

**Tabla 3.1** – Características de las plantas

Nombre	Característica
Claveles del aire	Absorbe humedad del ambiente necesita poca luz
Planta Araña	Sus hojas tienen alto porcentaje de agua y necesita poca luz
Planta Serpiente	Poca luz, En verano requiere de regular cantidad de agua

**Fuente:** Elaboración Propia

**Figura 3.3** – Urnas Estándar.



**Fuente:** Urnas.com.mx

**Figura 3.4** – Huella estampada en arcilla o yeso.



**Fuente:** Handbox

### **3.3 Desarrollo del Servicio Aumentado**

- El Servicio inicia desde el momento en que el cliente se pone en contacto con nosotros, el cuerpo es recogido desde la ubicación indicada: ya sea la clínica veterinaria o el domicilio particular de los dueños por el personal identificado previamente.
- El Cuerpo es debidamente manipulado cumpliendo con todas las condiciones sanitarias posibles, fichado (Nombre, Edad, Causa de Muerte) y colocado en una caja de plástico sellada herméticamente con un precinto de seguridad y

dispuesta para su transporte hasta las instalaciones en donde podría ser almacenado en una cámara frigorífica a la espera de su turno de cremación.

- El servicio podrá ser presencial y no presencial, para ambos casos al cliente se le brindará un link donde podrá observar con total transparencia el proceso previo al servicio. Adicionalmente, se contará con una sala de espera en la que podría ocurrir una pequeña ceremonia de despedida y se podría observar el proceso en sí, si así el cliente lo deseara.
- Una vez culminado el proceso de cremación, las cenizas serán depositadas en una urna y entregadas a la familia junto con un certificado de cremación.
- Los dueños de la mascota tendrían una charla de apoyo en la que se recopilaría información del carácter o actitudes que recuerden a la mascota con el fin de elaborar un perfil básico al momento de recomendar la elección del tipo de planta a escoger.
- Con el perfil realizado previamente se recomendará una planta a la que le añadiremos un significado de acuerdo con sus características tanto de la planta como de la mascota, el cliente también tendrá la posibilidad de elegir la planta de su gusto de nuestro catálogo.
- Una vez el cliente haya elegido la opción que represente mejor a su mascota, un porcentaje de las cenizas serán procesadas en conjunto con la tierra en donde residiría la planta decorativa, absorbiendo la esencia de la mascota para su crecimiento, el excedente de las cenizas será colocado en una urna standard o alguna escogida de nuestro catálogo.
- Las plantas ofrecidas serán de larga duración, de cuidados básicos y elementales como por ejemplo la violeta africana o algún tipo de cactus., pudiendo también ser de extremo cuidado como un Bonsái de ficus.
- Estas plantas podrán ser puestas en pequeñas macetas para decoración interior o en recipientes biodegradables para su siembra en jardines internos o externos de elección del cliente.
- Se le entregará adicionalmente al cliente un recuerdo personalizado de la mascota que consistirá en las huellas de la mascota estampadas en arcilla o yeso.

## **CAPITULO IV. ESTUDIO DE MERCADO**

La investigación de mercados se desarrolló en dos etapas: una cualitativa seguida de otra cuantitativa, con el fin de tener una visión subjetiva del problema y una magnitud cuantificable del mismo.

### **4.1 Objetivos de la Investigación de mercado**

#### **4.1.1 Objetivo General**

Recopilar y analizar la información del mercado con el fin de determinar la aceptación del servicio de cremación de mascotas, diferenciando un producto más amigable ecológico y personal; así como también, poder tomar las decisiones adecuadas en cuanto a estrategias y desarrollo del servicio.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar una comunicación efectiva del servicio de cremación resaltando el vínculo personal existente entre dueño y mascota.
- Poner énfasis en la calidad de nuestro servicio y en la empatía que existe con los clientes y el ambiente.
- Desarrollar un nombre y una marca que sea fácilmente asociada al respeto y cariño que es profesado a las mascotas.
- Indagar sobre los hábitos respecto a la disposición de los restos fúnebres de las mascotas.
- Definir al público Objetivo al cual se dirigirá el servicio ofrecido.
- Estimar el mercado potencial y la demanda existente para el servicio ofrecido.

## 4.2 Diseño de la muestra:

Para hallar el tamaño de la muestra se consideró una muestra probabilística seleccionada al azar, usando la formula siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{(N-1) d^2 + (Z^2 \cdot P \cdot Q)}$$

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra de viviendas a ser entrevistadas.

N: Es el número total de viviendas en cada estrato.

P: Proporción de ocurrencia de alguna característica en la población.

P= 0.50 (máxima varianza)

Q= 1 – P

d: Es el margen de error asumido en la estimación de P.

d= 5,3%, 10%, 9% y 8.5% puntos porcentuales, como especifica el cuadro.

Z: Valor de la abscisa de la distribución normal para un 95% de confianza.

Z= 1.96

### a) Distribución de la muestra por estratos:

**Tabla 4.1** – Distribución de la Muestra por Estratos

**Distribución de la Muestra por Estratos**

	Viviendas (N)	D	N
<b>Total</b>	<b>1 826 590</b>	<b>0.053</b>	<b>360</b>
A	139 708	0.10	100
B	599 132	0.09	120
C	1 088 119	0.085	140

**Fuente:** INEI

## b) Distribución de la Muestra por segmentos:

**Tabla 4.2** – Distribución de la Muestra por Segmentos

**Muestra por Segmentos**

<b>Estrato</b>	<b>Nº Segmento</b>	<b>Viv. Por Segmento</b>	<b>Total de Vivienda</b>
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>10</b>	<b>360</b>
A	10	10	100
B	12	10	120
C	14	10	140

**Fuente:** Elaboración Propia – Diseño de la encuesta

El resultado de la aplicación de la formula arrojó 360 hogares como el tamaño de la muestra con un margen de error de 5.3% y con un nivel de confianza del 95%.

El marco muestral utilizado para esta encuesta es del tipo de áreas y estratificada, la información tomo como base la obtenida de la información estadística del censo de población y vivienda del 2007 realizada por el INEI, y su actualización cartográfica del 2013.

### 4.3 Diseño de la encuesta:

La encuesta diseñada para la investigación cuantitativa fue desarrollada usando cuestionarios de entrevista personal en 1405 hogares de Lima Metropolitana cuyo filtro era que posean al menos una mascota (Perro y/o Gato). Más detalle de la misma en el Anexo I.

El diseño de la investigación cualitativa se hizo a través de Focus Group a 6 prospectos seleccionados por conveniencia previamente, cuyo filtro es tener actualmente o haber poseído al menos una mascota (Perro y/o Gato). A los mismos, se les pidió que invitaran a 1 o 2 personas más, dando un total de 14 personas. Más detalle del mismo en el Anexo II.

#### 4.4 Investigación Cualitativa:

Para el desarrollo de la investigación cualitativa, se realizaron 2 *focus groups* a un total de 14 personas, para lo cual se utilizó el método de selección de participantes por conveniencia y la técnica de Bola de nieve. Los seleccionados debían cumplir el criterio -además de los demográficos (Sexo, Edad y NSE)-, el de poseer mascotas de diversas razas y edades, con el fin de recopilar información sobre las percepciones, sentimientos, temores y sugerencias de la propuesta de negocio.

Los *focus Groups* se realizaron en 2 etapas de acuerdo con la siguiente distribución:

**Tabla 4.3** – Distribución de Focus Group

Primer Focus Group:		Segundo Focus Group:	
Realizado	23/08/2018	Realizado	24/08/2018
Participantes	7	Participantes	7
Distrito	Pueblo Libre	Distrito	San Miguel
Duración	45 minutos	Duración	55 minutos

**Fuente:** Elaboración Propia

Existen numerosos artículos para catalogar a los diferentes tipos de dueños de mascotas. Para el desarrollo del presente documento hemos usado las establecidas en Petdoors.com, con la característica común de que todos son conscientes del vínculo emocional y afectivo que se crea entre el dueño y la mascota, siendo estos tipos los presentados en la siguiente tabla:

**Tabla 4.4** – Tipos de Pet Lovers

Tipo	Nombre	Descripción
A	Parental Pet People	Persona que considera a su mascota como un hijo, humanizándolo y convirtiéndolo en parte de la familia.
B	Laid-Back Pet Lover	Persona que ama a su mascota, pero su jerarquía dentro de la familia sigue siendo la de mascota.
C	Professional Pet People	Persona que profesionaliza a su mascota para que participe en competencias para la que solicita cuidados y servicios más específicos.

**Fuente:** Adaptado de Petdoors.com

Para los resultados de esta investigación se usarán las definiciones tipo A y B para clasificar al cliente potencial del servicio ofrecido.

#### 4.4.1 Objetivos:

- Conocimiento del cliente, percepciones, sentimientos y motivaciones.
- Conocimiento del cliente sobre el mercado actual.
- Frustraciones y Miedos de los clientes
- Evaluar la aceptación e Impacto de la propuesta y Beneficios de la misma.

#### 4.4.2 Resultados de la investigación:

##### a) Tipo de Cliente

La mayoría de las personas encuestadas propietarias de mascotas son del Tipo A “Parental Pet People”, estas personas han creado un fuerte vínculo emocional con sus respectivas mascotas. Las mismas, son más abiertas al consumo de servicios novedosos que estimulen este vínculo, convirtiéndolos en los principales clientes potenciales. El tipo B “Laid-Back Pet Lover” es también un cliente a quien habría que tener en cuenta, porque demuestra cierto interés ante el servicio ofrecido; no obstante, es más prudente frente a factores como costo y atributos de este.

**Tabla 4.5** – Tipos de clientes

Tipo de Cliente	
Tipo A	13
Tipo B	1
Total	14

**Fuente:** Petdoors

##### b) Conocimiento del mercado

De la investigación se determinó que la mayoría de personas no conoce las opciones existentes en el mercado de mascotas para la disposición de los cuerpos de



las mismas en caso de fallecimiento. Estos manifestaron que llegado el momento optarían por los métodos tradicionales (Entierros en parques o jardines), lo que valida la existencia de un mercado potencial al poder ofrecerles una alternativa adicional.

La investigación arrojó también que, los que optarían por métodos tradicionales directamente, luego de conocer la opción de la cremación, podrían cambiar su decisión y tomar la opción de cremar a sus mascotas. Esto indica que, con los medios de comunicación adecuados, los clientes podrían tener presente la propuesta de negocios ofrecida y escoger a la cremación de sus mascotas como algo más manejable y acorde a sus sentimientos.

**Tabla 4.6** – Conocimiento del mercado

Conocimiento del mercado	
No conocen el mercado.	8
Conocen otras opciones	4
Tradicional (Entierro)	2
Total	14

**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados del focus group

### c) Hábitos del cliente

La mayoría optó por el entierro motivado principalmente por el desconocimiento de otras opciones para estos casos, solo una persona optó por dejar la decisión en manos del veterinario principalmente por la practicidad que esta opción resulta.

**Tabla 4.7** – Hábitos del Cliente

Opciones propuestas	
Entierro	9
Cremación	4
Veterinario	1
Total	14

**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados del focus group

#### d) Aceptación de la propuesta

Luego de la descripción de la propuesta de negocios, La investigación determinó que la mayoría acepta el modelo con agrado y novedad, pero también manifestaron alguna preocupación por factores como el costo y por las características del mismo servicio, para lo que tendremos que desarrollar algún mecanismo que explique las bondades y beneficios básicos del mismo.

**Tabla 4.8** – Aceptación de la propuesta

Aceptación de la Propuesta	
Rechazo de la idea	1
Aceptación de la idea	11
Depende de algún factor	2
Total	14

**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados del focus group

#### e) Frustraciones y Miedos de la propuesta

Los encuestados manifestaron una mayor preocupación por la duración del producto que por el costo de este, así como también una buena cantidad se mostró más preocupada por los atributos del mismo producto como características o variedad.

**Tabla 4.9** – Frustraciones y miedos de la propuesta

Esfuerzos / Miedos de la propuesta	
Preocupación por la resistencia de la planta.	6
Depende del costo.	2
No manifiesta preocupación alguna.	6
Total	14

**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados del focus group

#### f) Resultados y beneficios de la propuesta

Los encuestados mostraron una aceptación positiva por el modelo propuesto resaltando la novedad de este, así como sugerencias para un abanico de opciones a

escoger y la personalización de las presentaciones, así como ampliar el servicio no solo a perros y gatos sino a todo tipo de mascotas.

**Tabla 4.10** – Beneficios percibidos de la propuesta

Resultados / Beneficios de la propuesta	
Opciones variadas de plantas	3
Novedoso	7
Personalización de macetas / Definición de atributos	3
Diversidad de clientes (Perros Gatos y otros.)	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados del focus group

#### g) Percepción del Nombre

Acerca del Nombre “YAPARMI” palabra quechua que significa “Te Recuerdo” la mayoría manifestó que comunica un mensaje positivo, íntimo y muy personal. Algunos manifestaron que se trata de un nombre que muestra respeto hacia la mascota, resaltando el vínculo humano – Mascota.

Desarrollaremos un logo que ayude a reforzar el concepto y ayude a comunicar la personalidad de la empresa.

**Tabla 4.11** – Percepción del nombre

Percepción del Nombre	
Positivo	12
Confuso	1
Indiferente	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados del focus group

### 4.5 Investigación Cuantitativa

La investigación Cuantitativa consistió en la aplicación de una encuesta conformada por 20 preguntas que fueron desarrolladas del 16 al 22 de agosto del 2018

a un tamaño de muestra conformada por 360 hogares, distribuida entre los NSE A, B y C según muestra el cuadro siguiente

**Tabla 4.12** – Número de Encuestas

NSE	Total
A	100
B	120
C	140
Base :Total	360

**Fuente:** Elaboración Propia – Encuesta

#### 4.5.1 Objetivos:

- Estimar el mercado potencial y la demanda existente para nuestro servicio.
- Determinar los hábitos de consumo y motivaciones que el cliente potencial tiene sobre el servicio actual existente.
- Proporcionar información sobre el tipo de cliente al que va a ir dirigido a nuestro servicio.
- Determinar los mejores canales de distribución para llegar a nuestro público objetivo.
- Determinar la percepción del mercado para un crematorio de mascotas.

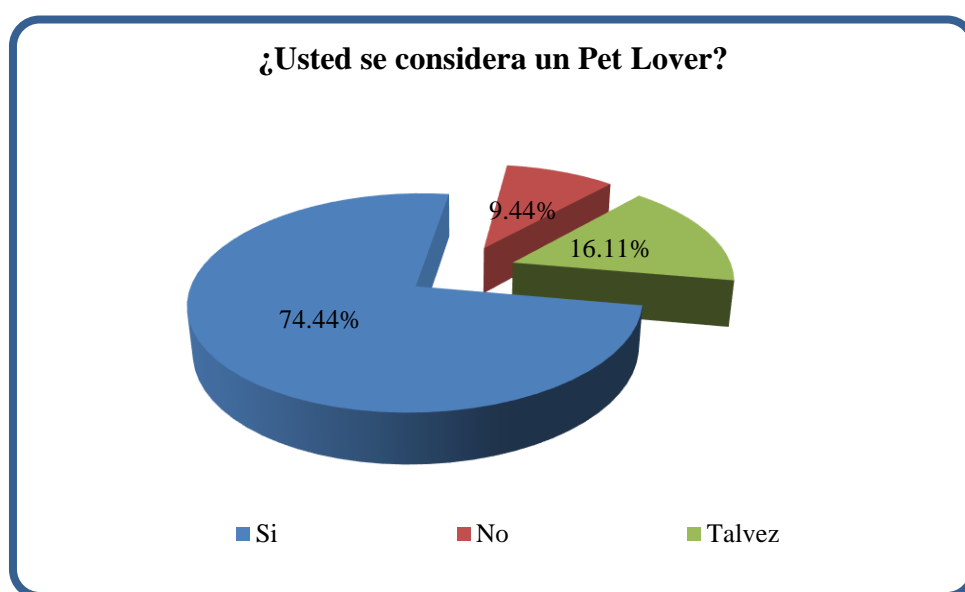
#### 4.5.2 Resultados de la investigación:

Los principales resultados de la encuesta serán presentados a continuación, iniciando con la percepción sobre si se consideran amantes de las mascotas, a resultados más específicos acerca de la cantidad de mascotas en los tres NSE analizados.

Debe entenderse que, los valores mostrados en las tablas son niveles relativos para cada NSE, y que el total involucra el promedio ponderado para todo el mercado objetivo de los NSE A, B y C. No obstante, para el análisis se procederá a analizar los totales que representa la información representativa del mercado objetivo.

Ante la pregunta de si se considera un Pet Lover, entendida como la persona que tiene una conexión o vínculo afectivo muy fuerte con su mascota y hace de todo para que no le falte nada, el 74.44% respondió afirmativamente. Este es un valor nos permite generar un criterio sobre el nivel de afinidad que tienen los dueños de las mascotas con ellas, la mayoría de los poseedores de una mascota, se identificó con la definición planteada.

**Figura 4.1** – Auto definición como Pet Lover



**Fuente:** Elaboración Propia – Encuesta

A la pregunta de cuántas mascotas posee en su hogar, la tabla 4.13 muestra que el 65.56% del mercado objetivo manifiesta tener solo una mascota, el 22.22% posee dos mascotas y el restante 12.24% posee tres o más mascotas. En Lima metropolitana, el mercado objetivo con mascotas posee en promedio 1.6 mascotas. Siendo en el NSE C donde predomina la mayor cantidad de estas con una media de 1.8 mascotas.

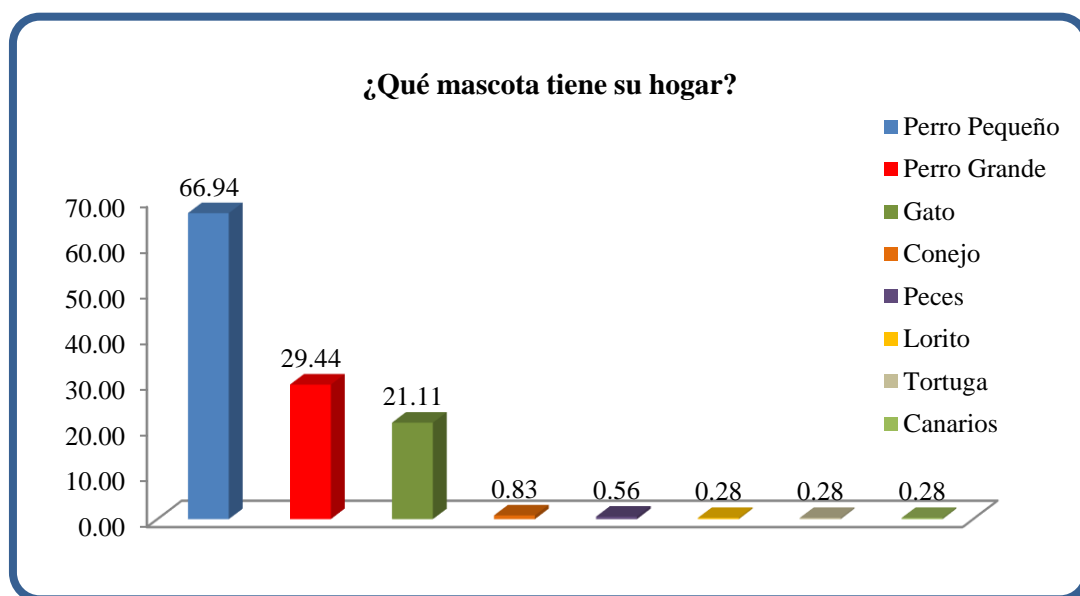
**Tabla 4.13** – Número de Mascotas en el mercado analizado

Cantidad de Mascotas	Total	ESTRATO		
		A	B	C
Uno	65.56	71.00	65.00	62.14
Dos	22.22	25.00	21.67	20.71
Tres	6.67	0.00	12.50	6.43
Cuatro	3.06	3.00	0.00	5.71
Cinco	1.11	0.00	0.83	2.14
Seis	0.56	0.00	0.00	1.43
Siete	0.56	1.00	0.00	0.71
Diez	0.28	0.00	0.00	0.71
Media	1.60	1.40	1.50	1.80
Base :Total	360	100	120	140

**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados de Encuesta

Las mascotas preferidas de la muestra son los perros siendo el 66.94% de raza pequeña o mediana, el 29.44% a perros de raza grande, el 21.11% son gatos y el restante 2.23% se divide entre otros tipos de animales.

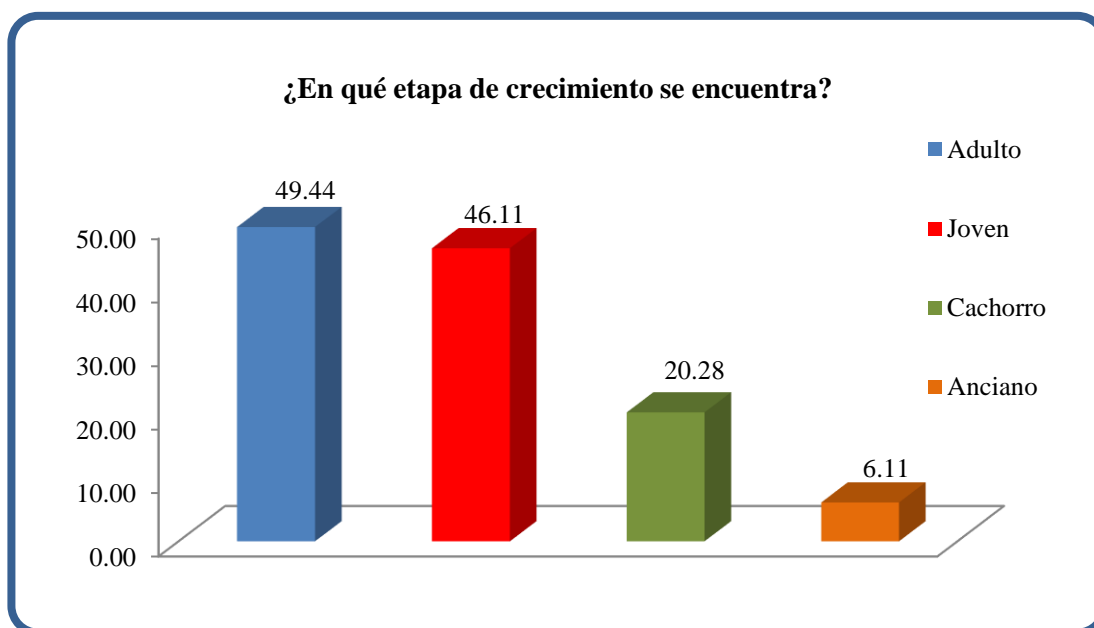
**Figura 4.2** – Tipo de mascota en el hogar



**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados de Encuesta

La edad promedio de vida de los perros<sup>19</sup> es de entre 10 a 15 años y la de los gatos varia entre 12 a 16 años<sup>20</sup> dependiendo de factores como raza, calidad de vida, tipo de alimentación etc, a la pregunta en que grado de crecimiento se encuentran sus mascotas el 49.11% se encuentra en una edad Adulta, y solo el 6% son ya ancianos.

**Figura 4.3** – Etapa de crecimiento de la mascota



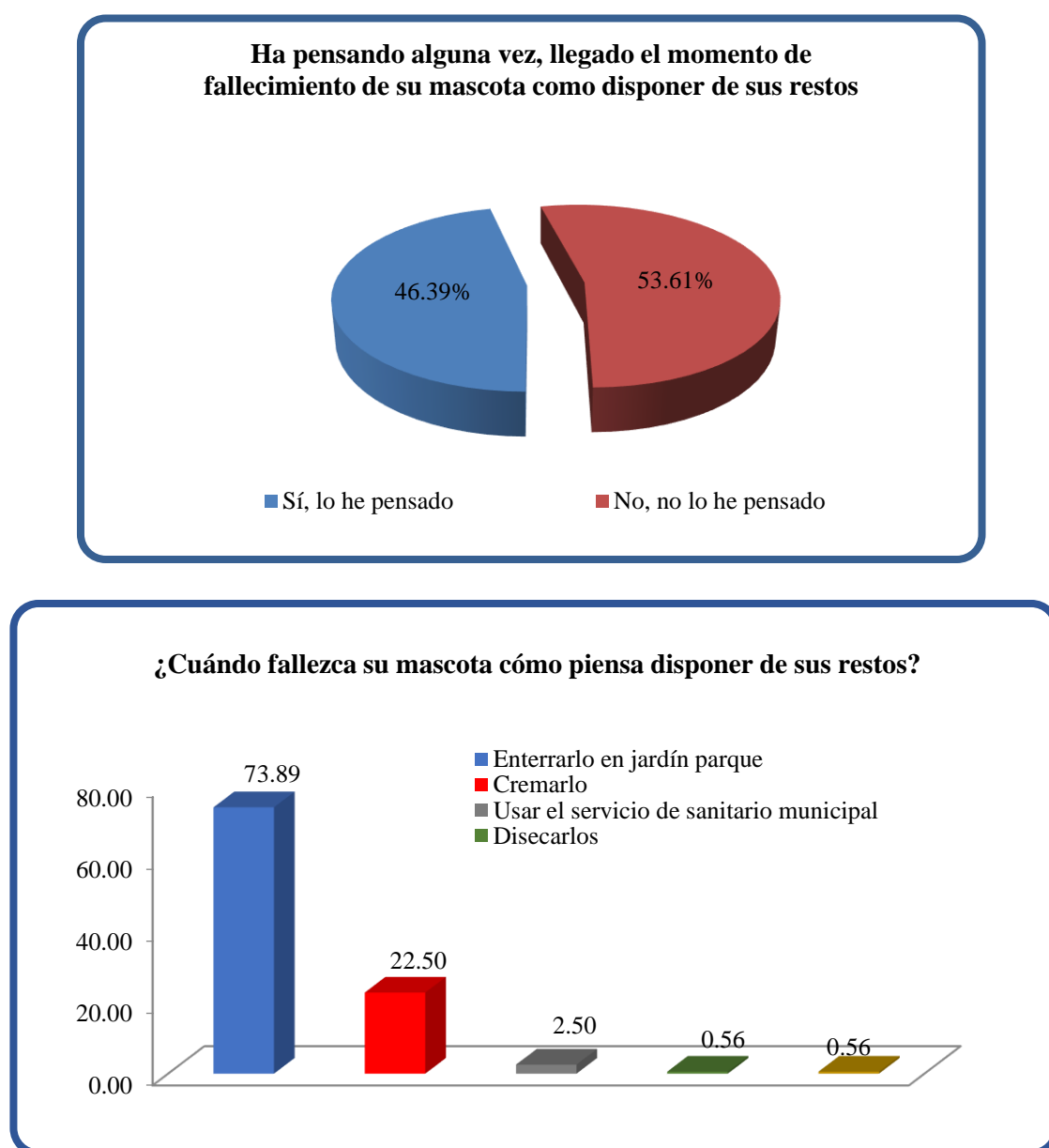
**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados de Encuesta

En la figura 4.4 es posible apreciar que el 53.61% del mercado objetivo no ha pensado qué hacer llegado el momento con los restos funebres de sus mascotas, mientras que el 46.395 sí lo ha hecho.

<sup>19</sup> Esperanza de vida canina recogido de: [http://www.foyel.com/paginas/2010/01/1168/cuantos\\_anos\\_viven\\_los\\_perros/](http://www.foyel.com/paginas/2010/01/1168/cuantos_anos_viven_los_perros/)

<sup>20</sup> Esperanza de vida de gatos, Recogida de <https://www.elmundodelgato.com/noticia/492/felicultura/cuantos-anos-vivira-nuestro-gato.html>

**Figura 4.4** – Disposición de restos de mascotas

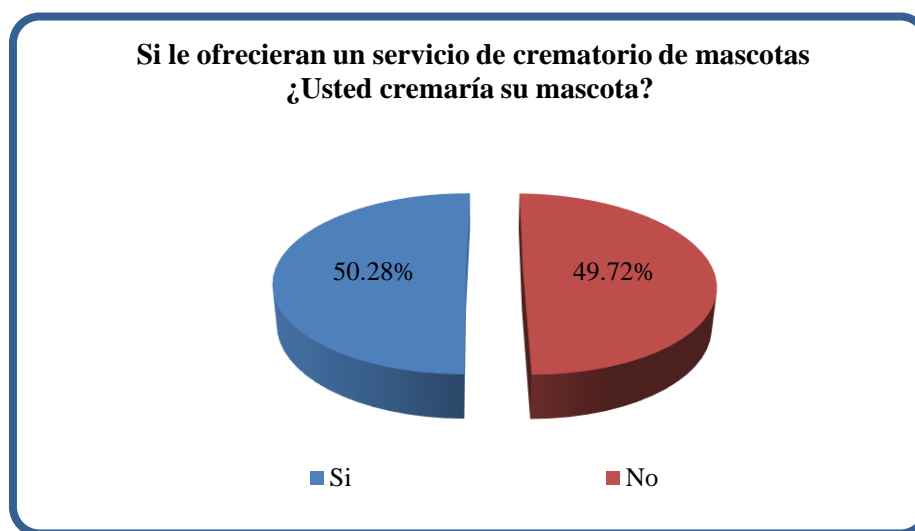


**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados de Encuesta

El desconocimiento del servicio ofrecido evidencia un mercado potencialmente favorable para la propuesta. Lo último mencionado se manifestó en el interés por un servicio de cremación donde el 50.28% aceptó la opción de disponer bajo este método los restos de sus mascotas.



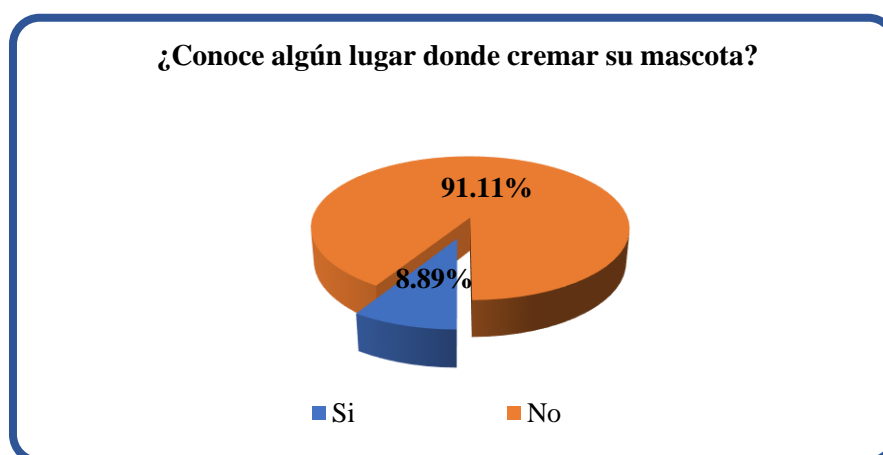
**Figura 4.5** – Porcentaje de clientes potenciales



**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados de Encuesta

De los encuestados, el 91.11% desconocía algún lugar donde cremar a su mascota o de algún servicio similar al ofrecido, solo el 8.89% manifiesta tener conocimiento de donde disponer de los restos. Esto último también es un indicador favorable puesto que no existe competencia establecida en el sector, mostrando un potencial mercado por desarrollar y crecer con las adecuadas estrategias de marketing.

**Figura 4.6** – Conocimiento de competencia por parte de los clientes

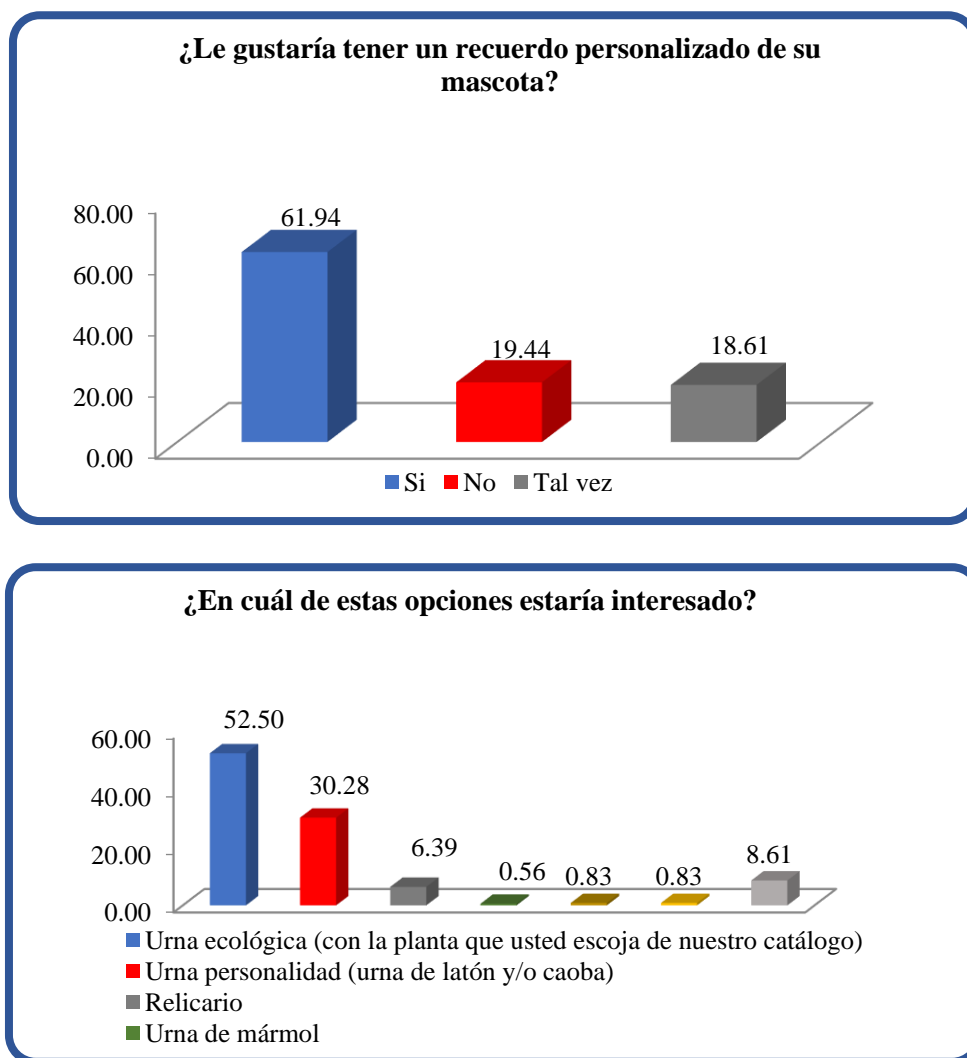


**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados de Encuesta

A la pregunta si se encontraría interesado en un servicio de cremación diferenciado -por la personalización ecológica de la mascota-, un 61.94% de las

personas encuestadas mostraron interés positivo. Además, un 52.30% estaba interesado en poseer una urna ecológica y un 30.28% en una urna tipo standard.

**Figura 4.7** – Recuerdo personalizado de la mascota



**Fuente:** Elaboración Propia – Resultados de Encuesta

## 4.6 Demanda Potencial

### 4.6.1 Estimación del Mercado potencial

Para determinar el mercado potencial se utilizará información del INEI en temas de población. Asimismo, de los resultados del estudio de mercado, es posible hacer inducciones que sirvan para la población y determinar el número de clientes potenciales.

En principio, el servicio está siendo proyectado para los niveles socioeconómicos A, B y C. Acorde a la información publicada por el INEI y que fue referenciada en el diseño de la muestra, existen 1'826,590 hogares pertenecen al NSE A, B y C al año 2013 – 139,708 al NSE A, 599,132 al NSE B y 1'088,119 al NSE C.

Por otro lado, la encuesta realizada a las viviendas de los sectores socioeconómicos A, B y C, determinó que: de la muestra de 1405 familias encuestadas, 436 pertenecían al NSE A, 488 al NSE B y 481 al NSE C. Estos valores servirán para relativizar la cantidad de mascotas por hogar de cada uno de los NSE. Así encontramos las siguientes tablas:

**Tabla 4.14** – Distribución de mascotas por Nivel Socioeconómico.

% Verticales	Total	NSE A				%
		Cachorro	Joven	Adulto	Anciano	
Perro Mediano	89.00	15.00	42.00	26.00	6.00	63.6%
Perro Grande	26.00	3.00	7.00	15.00	1.00	18.6%
Gato	22.00	3.00	10.00	9.00	0.00	15.7%
Conejo	2.00	0.00	2.00	0.00	0.00	1.4%
Lorito	1.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.7%
Base :Total	140					100.0%

100 familias con mascotas  
140 mascotas  
137 Perros y Gatos  
Muestra: 436 encuestados

% Verticales	Total	NSE B				%
		Cachorro	Joven	Adulto	Anciano	
Perro Mediano	99.00	19.00	42.00	31.00	7.00	55.0%
Perro Grande	51.00	0.00	19.00	28.00	4.00	28.3%
Gato	29.00	4.00	9.00	16.00	0.00	16.1%
Peces	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.6%
Base :Total	180					100.0%

120 familias con mascotas  
180 mascotas  
179 Perros y Gatos  
Muestra: 488 encuestados

% Verticales	Total	NSE C				%
		Cachorro	Joven	Adulto	Anciano	
Perro Mediano	119.00	26.00	35.00	54.00	4.00	48.0%
Perro Grande	63.00	7.00	13.00	41.00	2.00	25.4%
Gato	60.00	6.00	17.00	34.00	3.00	24.2%
Conejo	2.00	0.00	1.00	1.00	0.00	0.8%
Peces	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.4%
Tortuga	2.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.8%
Canarios	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.4%
Base :Total	248					100.0%

140 familias con mascotas  
248 mascotas  
242 Perros y Gatos  
Muestra: 481 encuestados

**Fuente:** Elaboración Propia – Procesamiento de datos de encuestas

En adelante, el análisis se centrará en perros y gatos; no obstante, para encontrar la población estimada de mascotas por tipo y etapa de vida, es necesario relativizar cada información obtenida con respecto al tamaño de cada muestra por NSE.

Adicionalmente, si estos valores relativos son multiplicados por el número de familias de cada NSE, será posible encontrar la población de mascotas por NSE. Sumando los valores, se obtendrá la población de mascotas en el mercado proyectado.

**Tabla 4.15** – Distribución de mascotas relativa y totales.

% Verticales	NSE A (cantidad/familia)			
	Cachorro	Joven	Adulto	Anciano
Perro Mediano	0.03	0.10	0.06	0.01
Perro Grande	0.01	0.02	0.03	0.00
Gato	0.01	0.02	0.02	0.00
Base :Total				

% Verticales	NSE A (cantidad)				Totales
	Cachorro	Joven	Adulto	Anciano	
Perro Mediano	4,806	13,458	8,331	1,923	28,518
Perro Grande	961	2,243	4,806	320	8,330
Gato	961	3,204	2,884	0	7,049
Base :Total					43,897

% Verticales	NSE B (cantidad/familia)			
	Cachorro	Joven	Adulto	Anciano
<b>Perro Mediano</b>	0.04	0.09	0.06	0.01
<b>Perro Grande</b>	0.00	0.04	0.06	0.01
<b>Gato</b>	0.01	0.02	0.03	0.00
<b>Base :Total</b>				

% Verticales	NSE B (cantidad)				Totales
	Cachorro	Joven	Adulto	Anciano	
<b>Perro Mediano</b>	23,327	51,565	38,060	8,594	<b>121,546</b>
<b>Perro Grande</b>	0	23,327	34,376	4,911	<b>62,614</b>
<b>Gato</b>	4,911	11,050	19,644	0	<b>35,605</b>
<b>Base :Total</b>					<b>219,765</b>

% Verticales	NSE C			
	Cachorro	Joven	Adulto	Anciano
<b>Perro Mediano</b>	0.05	0.07	0.11	0.01
<b>Perro Grande</b>	0.01	0.03	0.09	0.00
<b>Gato</b>	0.01	0.04	0.07	0.01
<b>Base :Total</b>				

% Verticales	NSE C				Totales
	Cachorro	Joven	Adulto	Anciano	
<b>Perro Mediano</b>	58,817	79,177	122,159	9,049	<b>269,202</b>
<b>Perro Grande</b>	15,835	29,409	92,750	4,524	<b>142,518</b>
<b>Gato</b>	13,573	38,457	76,915	6,787	<b>135,732</b>
<b>Base :Total</b>					<b>547,452</b>

% Verticales	NSE A, B y C (cantidad)				Totales
	Cachorro	Joven	Adulto	Anciano	
<b>Perro Mediano</b>	86,950	144,200	168,550	19,566	<b>419,266</b>
<b>Perro Grande</b>	16,796	54,979	131,932	9,755	<b>213,462</b>
<b>Gato</b>	19,445	52,711	99,443	6,787	<b>178,386</b>
<b>Base :Total</b>					<b>811,114</b>

**Fuente:** Elaboración Propia – Procesamiento de datos de encuesta de mercado.

La tasa de mortandad de mascotas para Lima Metropolitana se considerará en función de lo siguiente: Para perros, se considerará la tasa bruta de mortandad anual del 9.2%; para gatos del 13.66% (Bustamante, 2008). Así obtenemos que el 9.2% de 419,266 es

38,572 para perros medianos; el 9.2% de 213,462 es 19,639 para perros grandes; y el 13.66% de 178,386 es 24,368 para gatos.

Finalmente, obtenemos la demanda potencial que es el 100% de las defunciones de mascotas en Lima Metropolitana, con una cifra estimada de 82,579 potenciales cremaciones.

**Tabla 4.16** – Mercado potencial anual en Lima Metropolitana.

	Total Defunciones
Perro Mediano	38,572
Perro Grande	19,639
Gato	24,368
Base :Total	82,579

**Fuente:** Elaboración Propia – Procesamiento de datos de encuesta de mercado

#### 4.7 Conclusiones de la Investigación:

- Dentro del mercado de mascotas, los servicios Fúnebres, específicamente el de cremación de mascotas no es muy conocido; es por ello que la mayoría de las personas opta por entierros en jardines (de poseer espacio) o entierros clandestinos en parques, si fuese posible y/o necesario.
- El mercado muestra interés por el servicio prestado, no solo por la novedad de este, sino también por la empatía que muestra nuestro servicio en la relación Humano-Mascota, lo cual lo hace aún más atractivo al público objetivo.
- El mercado potencial es bastante alto y poco explotado. Por ello es imperativo diseñar una estrategia de acercamiento al cliente objetivo que motive su interés en el servicio; de esta manera, alcanzar una cuota de mercado que ayude a una posición estable y permita cumplir las metas establecidas.
- El creciente mercado de mascotas está abierto a nuevas propuestas con respecto a servicios especializados para estos, nuestro nicho de mercado está dirigido principalmente para los NSE A y B, pero también hay un mercado

potencial que podemos cubrir en el NSE C, debido a los continuos cambios en el estilo de vida de las personas pertenecientes a este estrato que estarían interesados en el servicio ofrecido.

- El principal problema del desconocimiento de los servicios existentes en el mercado actual es la escasa o nula difusión del servicio, por lo que establecer alianzas estratégicas B2B con clínicas veterinarias es fundamental para canalizar la propuesta de manera inicial, ofreciéndoles ampliar su cartera de servicios con uno diferenciado al existente, así como también elaborar un eficiente plan de marketing que vincule nuestra propuesta con negocios afines como Pet-shops, entre otros. De esta forma, crea sinergias que servirían para difundir la propuesta y lograr tener un mayor alcance.

## **CAPITULO V. PROYECTO DE EMPRESA**

### **5.1 Descripción**

YAPARMI SAC, es una empresa que se dedica al recojo, transporte y cremación de mascotas menores, orientado a clínicas veterinarias u hogares de Lima Metropolitana que perdieron a su mascota principalmente en los sectores socioeconómicos A, B y C.

El servicio consiste en lo siguiente:

- Servicio de recojo y traslado de la mascota fallecida, realizada el mismo día de la defunción en el domicilio o lugar indicado por el cliente.
- Transporte de la mascota fallecida en cajas acondicionadas adecuadamente y con el personal capacitado, preservando el respeto por el cuerpo de la mascota y sus familiares.
- Acompañamiento y asistencia personalizada a los dueños por la pérdida de su mascota.
- Cremación de la mascota y entrega de las cenizas en las presentaciones definidas.

#### **5.1.1 Misión**

*“Somos una empresa que brinda un adecuado servicio integral de cremación para clínicas veterinarias y dueños de mascotas, siendo la mejor opción de acompañamiento en un ambiente de genuino respeto por la partida de quien en vida fue nuestra fiel y muy querida mascota, contando con el compromiso de nuestro equipo, garantizando una atención personalizada, honestidad y transparencia en nuestros servicios”.*

#### **5.1.2 Visión**

*“Convertirnos en la empresa líder comprometidos en brindar el mejor servicio dentro del mercado funerario para mascotas, gracias a un producto diferenciado y al valor agregado de nuestro servicio”.*



### 5.1.3 Valores

**Respeto:** Ofrecerle al cliente una despedida digna y con el mayor de los respetos a quien en vida fue motivo de alegría y lealtad para la familia o persona, dándoles un final proporcional al amor que tuvieron en vida.

**Responsabilidad:** Satisfacer las necesidades de los clientes con el respeto, transparencia y cuidado del medio ambiente, a través de procesos limpios y seguros.

**Empatía:** Ser capaces de entender, comprender, apoyar y reconfortar a nuestros clientes en el penoso momento de despedirse de su mascota.

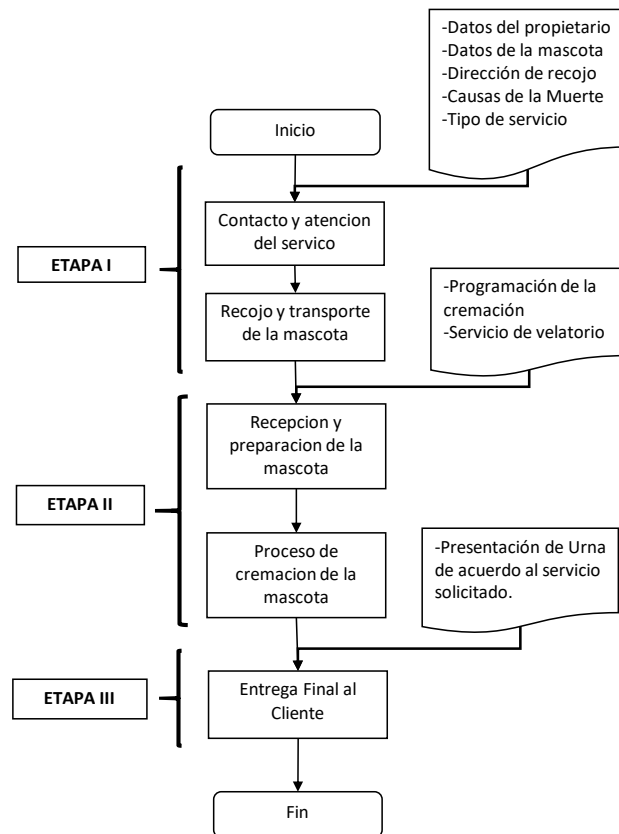
**Confianza:** Ofrecerle al cliente la seguridad que el servicio se realiza con total transparencia durante todo el proceso. En ese sentido, ganarse la confianza de nuestro cliente significa escucharla y atenderla de forma personalizada.

## 5.2 Políticas generales de la Operación

El proceso de las operaciones comienza con el contacto telefónico -o vía plataforma web- entre el cliente y la empresa. por la solicitud de los servicios de cremación; y termina con la entrega de la urna u opción final seleccionada por el cliente.

A continuación, se detalla el flujo de los macro procesos, que comprende tres etapas, en el capítulo VII se detalla el DOP de cada etapa del proceso.

**Figura 5.1** - Flujo proceso general del Servicio



**Fuente:** Elaboración propia

Durante cada proceso del flujo operativo se mantendrá las condiciones de inocuidad más adecuadas de acuerdo a las políticas de calidad establecidos por la compañía, siempre preservando el respeto y cuidado tanto de la mascota fallecida, como el medio ambiente. Por ello, es obligatorio el uso de equipos y filtros adecuados que minimicen alguna posibilidad de contaminación ambiental, los cuales serán descritos en capítulos siguientes.

Adecuado control de temperaturas en el proceso de cremación en función del peso del animal, que garanticen tiempos adecuados de incineración y siempre considerando el respeto a la mascota y familiares.

### **5.3 Fortalezas y Debilidades**

#### **5.3.1 Fortalezas**

- Tecnología moderna acorde a los requerimientos medioambientales que agreguen valor al servicio.
- Contactos con clínicas veterinarias y negocios afines.
- Proyecto financiado con recursos propios.
- Propuesta de valor altamente diferenciada.
- Sistemas de Gestión y protocolos adecuados.
- Experiencia Corporativa de los socios.

#### **5.3.2 Debilidades**

- Costos fijos elevados.
- Empresa nueva sin posicionamiento.
- Percepción incompleta de los servicios ofrecidos.

### **5.4 Matriz de Evaluación de factores Internos (EFI)**

La matriz de factores internos EFI, contenida en la tabla 5.1, muestra un valor obtenido de 3.10, lo que indica que el proyecto de negocio responde muy satisfactoriamente con sus fortalezas frente a sus debilidades.

En su elaboración, para poder determinar los factores de las seis fortalezas y tres debilidades, cada integrante del grupo ordenó sus prioridades del 1 al 9 para promediar los valores obtenidos y relativizarlos a la unidad. Para obtener las calificaciones, también cada integrante del grupo, habiendo analizado el entorno interno procedió a dar sus calificaciones, las cuales fueron ponderadas al entero más cercano.

Tabla 5.1 – Matriz EFI

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Pond. 1</b>	<b>Pond. 2</b>	<b>Pond. 3</b>	<b>Total</b>	<b>Factor</b>	<b>Calif. 1</b>	<b>Calif. 2</b>	<b>Calif. 3</b>	<b>Calif. Prom.</b>	<b>Total Pond.</b>
1. Tecnología moderna acorde a los requerimientos medioambientales que agreguen valor al servicio.	5	6	4	15	0.11	3	3	4	3	0.33
2. Contactos con clínicas veterinarias y negocios afines.	8	9	8	25	0.17	4	4	4	4	0.68
3. Proyecto financiado con recursos propios.	6	3	9	18	0.13	3	3	4	3	0.39
4. Propuesta de valor altamente diferenciado.	9	8	5	22	0.16	4	4	4	4	0.64
5. Sistemas de Gestión y protocolos adecuados.	4	5	7	16	0.12	3	2	3	3	0.36
6. Experiencia Corporativa de los socios.	7	4	6	17	0.13	3	1	3	2	0.26
<b>DEBILIDADES</b>										
1. Empresa nueva poco conocida sin posicionamiento en el mercado.	1	2	1	4	0.03	2	2	3	2	0.06
2. Costos fijos elevados	2	1	2	5	0.04	1	2	2	2	0.08
3. Percepción incompleta de los servicios ofrecidos.	3	7	3	13	0.10	3	2	3	3	0.30
				135	1.00					<b>3.10</b>

Fuente: Elaboración propia

### **5.5 Matriz Resultante del análisis FODA**

Con los resultados obtenidos de las matrices EFE (Tabla 2.5) y EFI (Tabla 5.1) se obtiene el FODA cruzado presentado en la tabla 5.2, y este consiste de analizar el entorno externo (Oportunidades y Amenazas) y sus características Internas (Debilidades y Fortalezas), para de esta manera determinar la situación real del negocio e identificar estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas), DO (Debilidades-Oportunidades), DA (Debilidades-Amenazas).

**Tabla 5.2 - FODA CRUZADO**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1- Tecnología acorde con requerimientos medio ambientales que agregan valor. 2- Contactos con clínicas veterinarias y Pet Shops 3- Experiencia corporativa de los socios 4- Proyecto financiado con recursos propios 5- La Propuesta de Servicio es altamente diferenciada. 6- Sistemas de gestión y protocolos adecuados.	1- Costos fijos elevados 2- Falta de posicionamiento en el mercado. 3- Percepción incompleta de los servicios ofrecidos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FOTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)</b>	<b>DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)</b>
A- Tendencia de crecimiento del mercado de mascotas y que favorecen alianzas estratégicas B- Concientización sobre el cuidado en la tenencia de mascotas C- Mayor tendencia de las parejas modernas que optan por tener mascotas. D- Alternativa Ambiental saludable para la disposición de los restos fúnebres de las mascotas E- Boom inmobiliario ha reducido el espacio para los entierros tradicionales de mascotas. F- Incremento del poder adquisitivo y cambios en los estilos de vida de las personas. G-Servicio poco difundido y conocido entre la población H- Leyes que favorecen el cuidado y disposición de restos.	1D- Obtención de certificados medio ambientales ISO 14001 y calidad de servicio ISO 9001 2B- Desarrollo de marca responsable con el medio ambiente 2B- Desarrollo de marca con un alto grado de empatía y respeto por las mascotas. 2A- Responsabilidad en los servicios prestados que generen confianza en nuestros socios estratégicos. 3A- Desarrollo de alianzas estratégicas con clínicas veterinarias, Pet Shops y negocios conexos 4A- Publicidad en socios estratégicos 4B- Participación en campañas municipales en favor de mascotas. 4G- Publicidad por redes Sociales de moda y revistas especializadas.	1A- Buscar proveedores nacionales o extranjeros que nos permita abaratar costos 2A- Capacitación a nivel técnico y de atención al cliente. 2G- Publicidad intensiva ofreciendo el servicio.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FOTALEZAS - AMENAZAS (FA)</b>	<b>DEBILIDADES - AMENAZAS (DA)</b>
A- Competencia con negocios existentes en el mercado B- Costumbres religiosas y tradicionales de enterrar a las mascotas C- El mercado no saturado favorece la entrada de nuevos competidores D- Desaceleración económica. E- Fuerte influencia de las veterinarias en los clientes	4A- ofrecer un servicio diferenciado que incremente valor a nuestros socios estratégicos 4B- Campañas de concientización auspiciadas por municipios y ONGs.	1B- Campañas para disponer los restos de las perreras municipales ofreciendo un servicio al costo. 2D- Precios competitivos para NSE objetivos.

**Fuente:** Adaptado del análisis de la tesis.

## **5.6 Estrategia genérica del Negocio**

La estrategia genérica propuesta para el negocio es la de nicho de mercado enfocada en la diferenciación de servicio. Esto debido a que el servicio estaría dirigido a Pet Lovers que ante la falta de opciones puedan encontrar en la propuesta una opción más amigable, responsable y empática con los sentimientos de ellos hacia sus mascotas, ofreciéndoles una alternativa, además de novedosa, ecológica.

## **CAPITULO VI – MODELO DE NEGOCIO:**

El modelo de negocio de YAPARMI propuesto, está definido en base al desarrollo de los nueve componentes que conforman el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder.<sup>21</sup> y que se presenta a continuación.

### **6.1 Segmento de Clientes**

El modelo está enfocado a dueños de mascotas considerados como Pet Lovers<sup>22</sup> pertenecientes a los NSE A, B y C, que buscan despedirse de su mascota de una forma más significativa y con un alto impacto emocional. Para ello es necesario, en una primera etapa, formar alianzas estratégicas con Clínicas veterinarias, ya que ellos serán la principal fuente de difusión del servicio; convirtiendo los servicios ofrecidos, en parte de su cartera de servicios ofrecidos.

Serán establecidas alianzas con municipalidades distritales catalogadas como amigables con las mascotas, y habrá participación directa (auspicios) en las actividades destinadas a los mismos (Día de la Mascota), para llegar directamente al cliente final.

### **6.2 Propuesta de Valor**

YAPARMI les ofrece a los clientes el servicio de cremación de sus mascotas en donde se resalten los valores de honestidad, empatía y confianza del producto. La diferenciación será lograda, al permitir a ellos mismos, el perpetuar el recuerdo de la mascota en un producto personalizado, ecológico y de gran significado: representado a través de una planta que podrán cuidar en la comodidad de su hogar.

---

<sup>21</sup> Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2018) *Generación de modelos de negocio*. 4ª Ed. Colombia. Planeta.

<sup>22</sup> Termino definido para la persona que tiene un fuerte vínculo emocional con su mascota y que busca los mejores cuidados y servicios especializados para esta. Traducido de: <https://mybpff.com/tag/pet-lover-definition-contest/>



### **6.3 Asociaciones Clave**

YAPARMI es un servicio de cremación de mascotas, para llegar a su público objetivo necesita principalmente de alianzas estratégicas con clínicas veterinarias que serán el principal canal de difusión del servicio; ofreciéndole a sus aliados, la opción de aumentar su cartera de servicios con uno altamente diferenciado en temas de defunción de mascotas. Estos socios estratégicos recibirán un incentivo por ventas de hasta un 5% del ticket facturado.

Adicionalmente, el mercado de mascotas ha desarrollado productos como el seguro para mascotas: Es así que serán buscadas asociaciones para ser parte de la red de servicios con el respaldo de una empresa importante aseguradora.

Otra asociación importante es con el colegio de veterinarios de lima. Como una manera de promover el servicio dentro de sus redes, resaltando las bondades de la cremación dentro de las publicaciones especializadas entre la comunidad veterinaria.

La Relación con los proveedores es fundamental para mantener operativo el servicio y garantizar la disponibilidad y sostenibilidad de este. Entre los principales proveedores se encuentran: a los viveros, los proveedores de macetas y urnas; siendo los viveros uno de los principales socios estratégicos ya que nos proveerán la materia prima para el producto diferenciador resultante.

Asociarse con las municipalidades distritales, proveerá la opción de llegar al público y concientizarlos para el uso del servicio de cremación como una alternativa saludable, ecológica y empática con las mascotas y los sentimientos de sus dueños.

La existencia de negocios afines como el cementerio de mascotas “El bosque el amigo fiel” podría dar como resultado sinergias potenciales de lograr una alianza con ellos.

### **6.4 Actividades Clave**

La actividad clave, que garantiza el éxito de YAPARMI, es el adecuado diseño de los procesos. En ella radica el principal creador de valor del modelo, optimizando recursos y tiempos para entregar al cliente un servicio de alta calidad.

Para YAPARMI la publicidad es la siguiente actividad clave en importancia; puesto que, a través de ella, se logrará difundir el servicio, ayudando a la marca a posicionarse en el mercado objetivo. La gestión del cliente buscará satisfacer las dudas y necesidades que el servicio podría generar en el cliente, con un manejo de redes sociales que permitan generar una publicidad positiva y reaccionar a tiempo ante cualquier eventualidad.

## **6.5 Recursos Clave**

El principal recurso clave que el modelo requiere y, a través de este crear valor para el negocio, está conformado por el factor humano que lo conforma. Ya que este recurso será el primer diferenciador con respecto a la competencia, YAPARMI se distinguirá principalmente por la empatía del personal con el cliente objetivo. Esto se logrará con una adecuada capacitación en gestión de clientes, capacitación adecuada para el manejo de maquinarias y la experiencia corporativa de los socios.

Los segundos recursos claves, son los activos del negocio: el Horno Cremador, las cámaras frigoríficas, el cremulador, entre otros activos de igual importancia.

Desarrollar una marca que represente la filosofía de la empresa, constituye el tercer recurso clave para YAPARMI. Se buscará resaltar los valores y la misión de la empresa a través de la marca, con la finalidad de que sea el cliente un canal difusor de nuestro servicio con el marketing de boca a boca.

El modelo necesita un capital de trabajo que será aportado por cada socio, siendo el factor económico otro recurso importante para mantener el negocio durante los primeros meses de funcionamiento.

## **6.6 Relación con los clientes**

Como se pudo apreciar en los resultados del estudio de mercado, nuestro público objetivo reconoce un gran desconocimiento de otras opciones distintas al entierro tradicional -en lo que se refiere al mercado de mascotas. Por este motivo. YAPARMI ofrece una alternativa amigable, ecológica y de gran significado; la cual, con

honestidad y transparencia, fomentará el respeto desde el inicio hasta el final del servicio.

Se buscará la empatía con los clientes finales mostrando sensibilidad por los sentimientos de la otra persona ante la pérdida de su mascota, brindando una asistencia personal adecuada para sobrellevar la pérdida.

El uso de comunidades, como blogs o redes sociales, ayudará para profundizar la relación con los potenciales clientes. De esta manera, poder resolver sus dudas, recibir sus consejos o incluso fomentar el apoyo comunitario para intercambio de experiencias que nutrirán el servicio y atención a futuro.

Serán usadas las redes sociales para que los propios clientes, de manera colectiva, generen valor al servicio con reseñas positivas del mismo, incluso para desarrollar o mejorar el servicio.

## **6.7 Canales**

YAPARMI inicialmente usará canales indirectos para presentar su propuesta de valor -a través de nuestros socios estratégicos-, para luego usar canales directos con el uso de redes sociales y páginas web.

A través de los canales indirectos, se aprovechará el nivel de influencia con los respectivos clientes para ofrecer la propuesta diferenciada. Es así como, en una primera etapa, se busca ser parte de la gama de servicios que ofrezcan; y en una segunda etapa, ser parte del diseño de sus propias páginas webs.

Posteriormente, el plan de marketing se enfocará en los canales directos para llegar al cliente objetivo, mostrando información de interés y las bondades del servicio, a través de redes sociales y una página web institucional en donde además se mostrará las diferentes formas de contacto, Teléfono, Pagina Web, Facebook, Instagram.

A través de tiendas minoristas como Pet Shops y otros negocios pet friendly, también será posible llegar a nuestro público objetivos, utilizando herramientas como los folletos.

## **6.8 Estructura de Costos**

YAPARMI, como toda empresa de tipo industrial, requiere de maquinaria y soporte de alto valor para poder brindar su servicio. Siendo esta la principal inversión del negocio, constituye dentro de la estructura de inversiones un factor relevante, estos activos consisten en un Horno Cremador, Cámara(s) Frigorífica(s), y cremuladores especiales.

Los costos de mantenimiento de los activos, son costos fijos que, con un adecuado plan de mantenimiento, permitirán ahorrar en gastos a futuro por fallas y a mantener en óptimas condiciones el funcionamiento de la maquinaria. Además, se garantizará la eficacia y eficiencia, importantes para la calidad del servicio.

El alquiler del local y las materias primas (Plantas, Macetas, Etc) también forman parte relevante dentro de la estructura de costos.

YAPARMI tendrá que destinar un presupuesto a Marketing y publicidad, como parte de la estrategia para mantener un servicio diferenciado constantemente, este costo es importante para el sostenimiento del servicio.

## **6.9 Fuentes de Ingreso**

El financiamiento de YAPARMI será a través de recursos propios, teniendo la autonomía financiera necesaria para el manejo del negocio, así como también una simplificación administrativa respecto a trámites legales, esto nos libera financieramente del pago de intereses y otorgamiento de garantías que afecten nuestro patrimonio y evitando riesgos empresariales.

Los ingresos provendrán principalmente por la prestación del servicio de cremación y la obtención de un producto personalizado para nuestro cliente, otras fuentes de ingresos, serán la venta directa de urnas bajo catálogo y accesorios conexos.

La página web podrá darnos ingresos por publicidad no invasiva de productos afines. Además, será publicada publicidad de nuestros socios estratégicos a fin de mejorar las relaciones bilaterales.

El cliente tendrá la opción de pagar por dicho servicio con los medios de pago tradicionales del mercado existente: efectivo y tarjeta de crédito.

Se evaluará a posteriori, la opción de un servicio de pago anticipado, que podría ser pagado en cuotas, ofreciendo beneficios relevantes sobre los costos de mercado; de tal manera que sea menor el impacto generado en la economía familiar.

**Tabla 6.1.** Modelo de Negocio YAPARMI

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmento de clientes
Clínicas Veterinarias Municipalidades Distritales Cementerio de Mascotas Colegio de Veterinarios de Lima Viveros Proveedores de Macetas  ONG: Sociedad Peruana de Derecho Ambiental (SPDA)	Diseño de Proceso  Publicidad y Marketing          <b>Recursos clave</b>  Hornos y frigoríficos Personal Calificado Recursos Económicos Publicidad y Marketing	Perpetuar el recuerdo de nuestra mascota ofreciendo un servicio novedoso con transparencia y respeto a través de un producto personalizado, ecológico y de gran significado, representado a través de una planta que podrá cuidar en la comodidad de su casa.	Confianza, Honestidad y Respeto. Asistencia Personalizada Empatía con el propietario Uso de redes sociales para conocer al cliente, recibir feedback y generar valor	Clínicas Veterinarias Propietarios de Mascotas Municipalidades.
			<b>Canales</b>	
			Redes Sociales Web sites. Tiendas minoristas Pet Friendly Revistas Especializadas	
<b>Estructura de Costos</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
Activo Fijo (Horno, frigorífico, materiales) Costos de Mantenimiento Costos de Alquiler Costo por publicidad y marketing.		Financiamiento: Recursos Propios	Ingresos: Ingreso por servicios Ingresos por publicidad Cuotas por Suscripción	Venta de Urnas

**Fuente,** Elaboración propia

## **CAPITULO VII. PLAN DE ACCIÓN**

### **7.1 PLAN DE MARKETING**

Para el presente capítulo, el desarrollo del plan de marketing, se incluirán los objetivos, las estrategias de posicionamiento y segmentación, las estrategias funcionales, el presupuesto de marketing y algunos indicadores de control.

#### ***22.1.1 Objetivos***

##### **a) Objetivos Cualitativos**

- Posicionar a la empresa (Branding) como la mejor opción ecológica dentro del servicio de cremación para mascotas de Lima Metropolitana.
- Educar al consumidor en el uso del servicio y en el beneficio del mismo.
- Crear una comunidad de experiencias, en la cual se tendrá a nuestro cliente final como principal protagonista.
- Ayudar a los dueños de mascotas a que puedan superar la pérdida.
- Generar Conciencia de Marca (Brand Awareness)

##### **b) Objetivos Cuantitativos**

- Obtener una penetración del 10.34% del mercado durante el 1.<sup>er</sup> año e ir incrementando este posicionamiento.
- Lograr un nivel de satisfacción del 95% del producto ofrecido.
- Obtener una meta anual de S/.624,700.

#### ***7.1.2 Estrategia de Segmentación***

La dirección del servicio es hacia al nicho de mercado conformado por Pet Lovers, de los NSE A, B y por aspiracionalidad al NSE C; en la que se empleará una estrategia de segmentación diferenciada, ya que se le brindará a cada segmento un beneficio distinto, pero con el mismo servicio base.

- Segmento estratégico: NSE C
- Segmento estratégico prioritario: NSE A y B

- Segmento no estratégico: Personas que poseen mascotas, pero no son catalogadas como Pet Lovers.

### 7.1.3 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia genérica del negocio presentada en el Capítulo V, establece que la estrategia será de nicho mercado enfocado en la diferenciación. Dado que el producto estará orientado principalmente a Pet Lovers, esta diferenciación se logrará desarrollando la innovación de productos como ventaja competitiva. Esto para explotar el hecho de que los principales competidores que ofrecen un servicio similar al de YAPARMI no han desarrollado sus productos resultando bastante homogéneos en general (Véase Tabla 2.4) y por tanto la decisión de elegir uno u otra opción está basada solo en precio más no en producto.

YAPARMI, ofrecerá a los clientes un servicio que buscará atenuar el sentimiento de pérdida de un ser querido, a través de un producto honesto, sensible y ecológico, aspectos que obtuvimos del estudio de mercado presentada en el Capítulo V.

La estrategia general de posicionamiento estará basada en una propuesta de valor de más por lo mismo, por lo que buscará que, con sus atributos y características del producto, el cliente perciba un valor superior respecto de la competencia con el mismo precio.

**Tabla 7.1.** Cuadro Comparativo de precios y servicios de la competencia

Servicio	PetForever	San Francisco	Cenizas del Sol	Sky pets	Pet Cremations
Precio Base 10-25 Kilos*	360	350	390	400	350
Servicio Básico	Cremación, Urna	Cremación, Urna	Cremación, Urna	Cremación, Urna	Cremación, Urna
Servicio Premium	Calidad de Urna	Calidad de Urna, Velatorio	Calidad de Urna	Calidad de Urna	Calidad de Urna, Velatorio
Forma de Pago	Final del Servicio	Final del Servicio	Final del Servicio	Final del Servicio	Final del Servicio

\*Precios de venta

**Fuente:** Elaboración Propia



De lo revisado en el capítulo VI Modelo de Negocio, los beneficios de nuestra propuesta de valor para el cliente son los siguientes:

- Perpetuar el recuerdo de la mascota con un producto personalizado en una planta y artículos accesorios.
- Una solución que se caracterizara por la transparencia en el servicio de inicio a fin.
- Una atención personalizada enfocada en la empatía con el cliente.

#### **7.1.4 Estrategias funcionales**

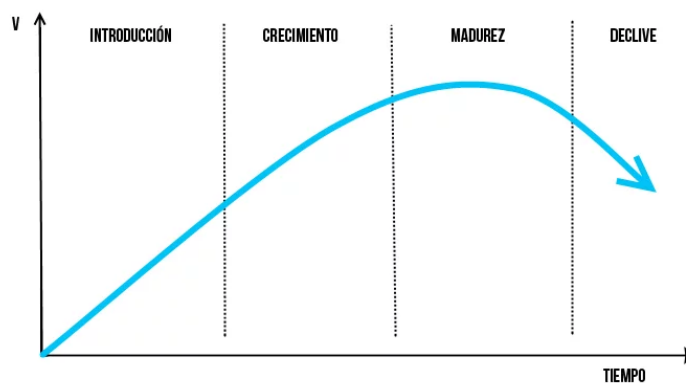
Las estrategias funcionales serán desarrolladas usando el modelo de mezclas de mercadotecnia conocidas como las 7Ps del servicio desarrolladas por P. Kotler en 1970, que son: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personalización, Procesos y Entorno Físico para elaborar la estrategia de marketing adecuadas.

##### **a) Producto**

##### **Ciclo de vida del producto:**

YAPARMI, al incursionar en un mercado de mascotas ya existente con un servicio de cremación aun no muy difundido y con un producto final novedoso, se encuentra dentro del ciclo de vida de las empresas en la etapa de Introducción del producto.

**Figura 7.1.** Ciclo de vida del Producto



**Fuente:** <https://www.debitoor.es>

### Matriz Producto-Mercado (Ansoff):

Teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida de YAPARMI, la Matriz de Ansoff o Matriz Producto-Mercado, permitirá elaborar la estrategia de crecimiento que debemos seguir. Esta se encuentra determinada bajo el criterio de la existencia de un mercado para mascotas y un producto ofrecido por la competencia en dicho mercado, al ser una empresa nueva usaremos la estrategia de penetración de mercado como estrategia para lograr una participación en el mercado existente.

**Tabla 7.2.** Matriz Producto Mercado

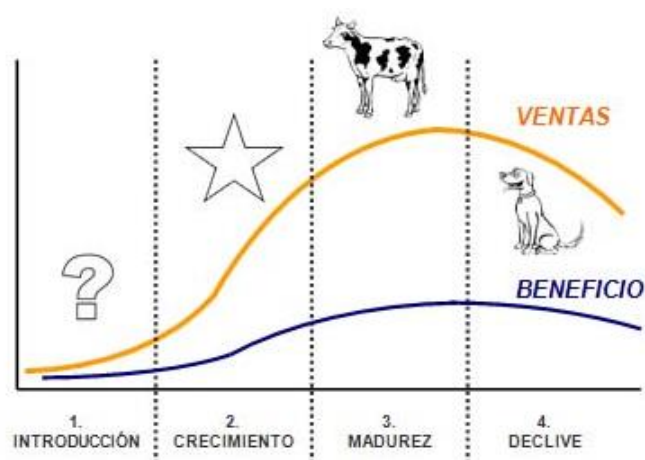
		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo Nuevos Productos
	Nuevo	Desarrollo Nuevos Mercados	Diversificación

**Fuente:** [www.RobertoEspinoza.es](http://www.RobertoEspinoza.es)

### Matriz Boston Consulting Group

Esta es la matriz Participación-Crecimiento que será usada para determinar si el producto es rentable para YAPARMI; y, a partir de ahí, determinar una estrategia ofensiva o defensiva. YAPARMI se encuentra en una etapa de interrogante puesto que recién está ingresando al mercado por lo que requerirá de una mayor inversión en marketing que le permita lograr la participación esperada, posicionamiento y convertir este producto en estrella.

**Figura 7.2.** Matriz Boston Consulting Group (BCG)



**Fuente,** [www.mundodelaempresa.blogspot.com](http://www.mundodelaempresa.blogspot.com)

### Diseño del servicio:

El servicio base que YAPARMI ofrecerá a sus clientes independiente del producto que escoja consiste en:

- Recojo y Traslado de mascota
- Cremación
- Urna Estándar
- Certificado de Cremación

El cliente objetivo podrá escoger entre 2 productos definidos como Pet Lover y Pet Lover Gold, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 7.3.** Características de los servicios ofrecidos

Producto	Características
Pet Lover	Urna Standard de cerámica en forma de perrito o gatito grabada con el nombre de la mascota.
	Planta Simbólica Standard de tipo suculenta o crasa de fácil cuidado.
	Cartilla de instrucciones para cuidado de la planta
Pet Lover Gold	Selección de planta Ornamental interior o exterior duradera y de fácil cuidado.
	Urna bajo catálogo grabada con el nombre de la mascota.
	Huella de la mascota impresa en porcelana fría con nombre de la mascota que puede ser colocada en la urna o entregada por separado.
	Cartilla de instrucciones para cuidado de la planta.

**Fuente:** Elaboración propia

### Diseño de la Marca:

YAPARMI proviene del vocablo quechua YARPAY que Significa Recordar, YAPARMI es una forma de decir “Te Recuerdo o Recuérdame” en quechua. Esta palabra evoca un sentimiento que pretende traer a la memoria un recuerdo o anécdota a nuestra memoria.

**Figura 7.3.** Logo de la empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

### **Logo:**

Nuestro logo expresa profundamente un sentimiento de unión, un lazo infinito entre nosotros y nuestras mascotas que trasciende al tiempo, el logo presentado en la figura 7.4 muestra la imagen de la mascota como una proyección de las manos del hombre.

**Figura 7.4.** Logotipo



**Fuente:** Elaboración Propia

### **b) Precio**

YAPARMi fijara su estrategia de precios basada en la competencia, teniendo como base lo mostrado en la tabla 7.1, se usarán los siguientes criterios para la fijación de precios:

- El mercado de cremación de mascotas no está muy difundido y la oferta es poco diferenciada.
- El precio de los competidores es casi homogéneo, con algunas variaciones por el tipo de urna.
- El mercado en general podría resultar susceptible al precio, pero nuestro producto está enfocado a un segmento Pet Lover.

La forma de pago aceptada por el negocio será efectivo o tarjeta de crédito para mejor comodidad del cliente, el 50% será pagado al inicio y el resto al culminar el servicio. En caso de uso de tarjetas de crédito y/o débito se cobrará un recargo del 5% por operación.

Los precios de los servicios serán definidos por rangos de peso y se cobrará un adicional por cada 10kg que sobrepase los rangos establecidos para cada producto

**Tabla 7.4.** Precios por Servicio

Servicio	Peso	Precio*
Pet Lover	De 1 a 25Kg.	S/.350
	De 25 a 50 kg	S/.450
Pet Lover Gold	De 1 a 25Kg.	S/.450
	De 25 a 50 kg.	S/.550
Adicional	Cada 10Kg.	S/.100.

\*Precio Sin IGV.

**Fuente:** Elaboración Propia

El precio adicional fuera del rango establecido estará definido operativamente por el tiempo adicional que demora el proceso de cremación.

### c) Plaza

La ubicación del local fue determinada con la información recogida en nuestra investigación mercado -sobre la mayor concentración de clientes potenciales- y a través del método de ranking de factores. Se obtuvo como localización óptima el centro de Lima. Fueron considerados factores como cercanía del cliente, seguridad, entre otros factores que serán detallados en el plan de operaciones.

La ubicación de YAPARMI también favorece, por su cercanía, a sus proveedores de suministros y viveros o mercado de flores.

#### **d) Promoción**

Una de las conclusiones de nuestra investigación de mercado es que el servicio de cremación de mascotas, a pesar de existir hace algunos años, no es muy conocido en el mercado peruano. Es por ello que nuestros canales de distribución (Clínicas Veterinarias) presentarán el servicio a nuestros clientes con una cartilla de presentación en donde se explicará cada servicio y precio del mismo. Por este servicio, nuestros socios estratégicos recibirán un inventivo por ventas. El indicador de control será al momento del recojo de la mascota.

Se aprovecharán eventos organizados por empresas Pet friendly como La Perrotón, Día de la mascota o campañas de salud auspiciadas por municipalidades distritales; a través de eventos BTL<sup>23</sup>, que buscarán un contacto uno a uno con el segmento objetivo. Se enfatizará la educación y beneficios del servicio, entregando merchandising para generar recordación en el cliente.

Debido a que YAPARMI entra a un mercado de nicho, se debe usar canales más directos para llegar a nuestro público objetivo y esto se lograra con Redes Sociales (Fan Page en Facebook) y Websites (Página corporativa) tanto para la difusión del producto, retroalimentación y atención al cliente.

Se buscará publicidad directa a través de medios tradicionales como revistas especializadas (Planeta mascota, Mascota+, Mi Mascota, Mundo WUF), periódicos, web y redes sociales.

Recursos Online en donde, mediante videos tutoriales colgados en Youtube, se mostrará al cliente algunos aspectos técnicos o del servicio mismo; así como también consejos para el cuidado de las plantas personalizadas.

---

<sup>23</sup> **Siglas de** Below the Line, es una técnica de marketing que significa bajo la línea; y cuya función es impulsar un servicio a través de la creatividad y la sorpresa, creándose una relación directa de la marca con un segmento específico.

Publicidad Online a través de Email marketing hacia la base de datos obtenida por nuestros socios estratégicos y también generada con el tiempo por nuestros clientes en base a referencias.

Atención al cliente vía telefónica en donde se absolverán dudas respecto del servicio y/o captación de potenciales clientes.

#### **e) Personas**

El personal de YAPARMI es un factor clave dentro de la estrategia de diferenciación de la empresa. Es por eso que todo el personal, especialmente el personal de ventas y de atención al cliente, estará debidamente capacitado para que, desde un primer contacto, sea resaltado el espíritu de la empresa, con un trato cordial y amable ante el potencial cliente.

#### **f) Espacio físico**

YAPARMI contará con un local de ambiente acogedor para que el cliente desde la entrada sienta que no está solo. Una sala de espera acondicionada para la comodidad del cliente y ambientada con sonidos naturales o música suave para generar un ambiente de paz y tranquilidad. Además, contará con un espacio para que, de ser requerido, pueda despedirse de su mascota.

La presentación de videos institucionales en los que se muestre las bondades del producto y con el tiempo experiencias positivas o anécdotas de clientes satisfechos.

#### **g) Procesos**

Los procesos de YAPARMI garantizaran la completa transparencia del servicio, el cliente tendrá la seguridad que su mascota fue tratada con cordialidad y respeto durante todo el proceso y que el 100% de sus restos fueron entregadas al cliente, con el fin de lograr y mantener la diferenciación del producto.

Los procesos generales se muestran en el siguiente gráfico, el detalle será vista en el plan de operaciones.

**Figura 7.5.** Flujograma de Procesos



**Fuente:** Elaboración Propia

### ***7.1.5 Participación de Mercado Inicial***

Para estimar la participación de mercado inicial se utilizarán 3 criterios; los que, al ponderarse en 2 posibles escenarios, entregarán un estimado de la participación del mercado inicial.

#### **a) Criterios.**

**El primer criterio**, es el **criterio de la linealidad**; este criterio es aplicable considerando que la participación de mercado es directamente proporcional a la cantidad de ofertantes del mismo, donde todos obtienen el mismo porcentaje de participación de mercado.

**El segundo criterio**, es el **criterio de la antigüedad**; este criterio indica que la participación de mercado es directamente proporcional a la cantidad de años en el mercado. Así, el porcentaje de participación obtenido se calcula como los años en



funcionamiento entre la suma de todos los años en funcionamiento de todas las empresas en el mercado (incluyendo al mismo postor).

**El tercer criterio**, es el **criterio de inversión en promoción**; este criterio indica que la participación de mercado es directamente proporcional a la cantidad de dinero invertido en promoción del servicio. Así, el porcentaje de participación obtenido se calcula como la cantidad de dinero invertido en promoción entre la suma de todos los montos invertidos por todas las empresas en el mercado (incluyendo al mismo postor).

#### **b) Escenarios.**

**En el primer escenario**, que será llamado **escenario A**, existen las 8 posibles competencias directas que han sido identificadas y que han sido descritas en el benchmarking local, donde se coloca su tiempo de participación y se estima sus inversiones en promoción.

**En el segundo escenario**, que será llamado **escenario B**, existen 11 posibles competencias, incluyendo unas 3 adicionales que podrían no haber sido encontradas en nuestro análisis del mercado local, estimando un tiempo de participación en el mercado y una inversión pobre en promoción para estas tres últimas.

#### **c) Análisis de escenarios**

##### **Escenario A:**

9 empresas, 4 tipos de empresas (1 de un año, 3 de 10 años, 4 de 4 años y YAPARMI), inversión promedio anual en promoción de S/7,000.00<sup>24</sup> por empresa,

---

<sup>24</sup> Los S/7,000.00 son considerados por gastos anuales de página web, dominio y host, administración de fan page y auspicios diversos. Este monto ha sido estimado de manera conservadora, puesto que en realidad los montos invertidos por las empresas de la competencia deberían ser mucho menores.

**Tabla 7.5.** Participación de mercado escenario A año 1

	Cantidad	Criterio 1	Antigüedad (años)		Criterio 2	Inversión en Promoción		Criterio 3
<b>Tipo 1</b>	1	11.11%	20	20	29.85%	S/7,000.00	S/7,000.00	9.86%
<b>Tipo 2</b>	3	11.11%	10	30	14.93%	S/7,000.00	S/21,000.00	9.86%
<b>Tipo 3</b>	4	11.11%	4	16	5.97%	S/7,000.00	S/28,000.00	9.86%
<b>YAPARMI</b>	1	11.11%	1	1	1.49%	S/15,000.00	S/15,000.00	21.13%
				67			S/71,000.00	

**Fuente:** elaboración propia

### Escenario B:

12 empresas, 5 tipos de empresas (1 de un año, 3 de 10 años, 7 de 4 años y YAPARMI). La inversión promedio anual en promoción es de S/7,000.00. excepto de las 3 potenciales empresas extras que aparentemente no tendrían inversión en promoción, aunque siempre se les ha considerado una inversión de S/2,000.00 anuales.

**Tabla 7.6.** Participación de mercado escenario B año 1

	Cantidad	Criterio 1	Antigüedad (años)		Criterio 2	Inversión en Promoción		Criterio 3
<b>Tipo 1</b>	1	8.33%	20	20	25.32%	S/7,000.00	S/7,000.00	9.09%
<b>Tipo 2</b>	3	8.33%	10	30	12.66%	S/7,000.00	S/21,000.00	9.09%
<b>Tipo 3</b>	4	8.33%	4	16	5.06%	S/7,000.00	S/28,000.00	9.09%
<b>Tipo 4</b>	3	8.33%	4	12	5.06%	S/2,000.00	S/6,000.00	2.60%
<b>YAPARMI</b>	1	8.33%	1	1	1.27%	S/15,000.00	S/15,000.00	19.48%
				79			S/77,000.00	

**Fuente:** elaboración propia

### d) Participación en el mercado.

Finalmente, el promedio de los 3 criterios en el escenario A otorga una participación del mercado del 11.24%; en el caso del escenario B, bajo el mismo principio, la participación de mercado sería de 9.69%.

Asumiendo que ambos escenarios son iguales de válidos, la participación de mercado encontrada sería el promedio de estos dos valores; así, la participación de mercado inicial estimada es de 10.47%.

**Tabla 7.7.** Participación de mercado año 1

	CASO A	CASO B
CRITERIO 1	11.11%	8.33%
CRITERIO 2	1.49%	1.27%
CRITERIO 3	21.13%	19.48%
	<b>11.24%</b>	<b>9.69%</b>

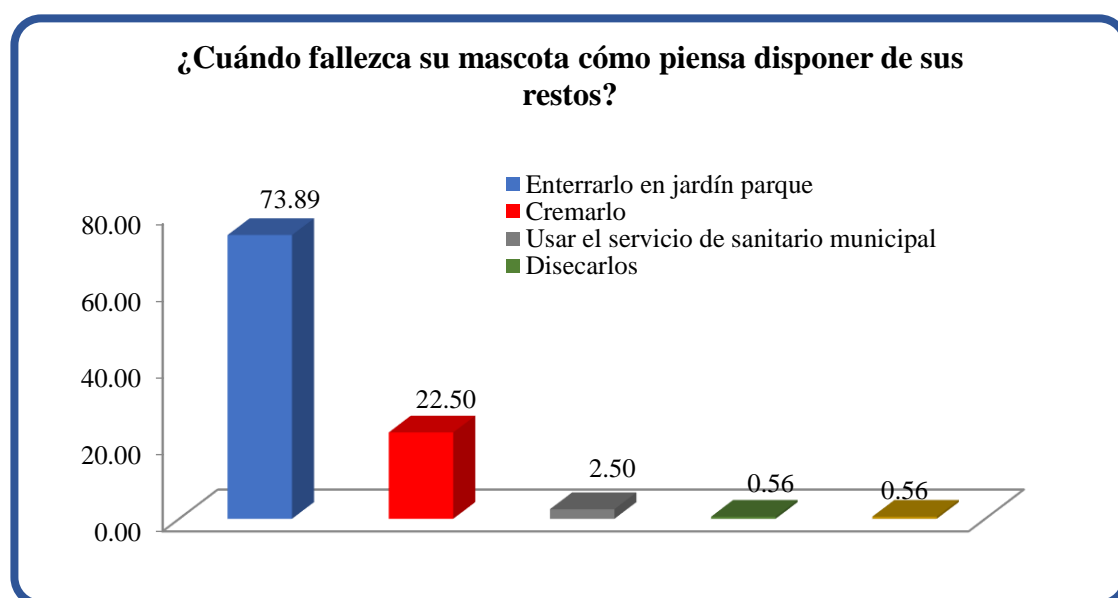
**Participación de Mecado** **10.47%**

**Fuente:** elaboración propia

### 7.1.6 Proyección de Ventas

El análisis de mercado demostró que las personas que cremarían a sus mascotas representan el 22.50% del mercado objetivo. Este primer valor serviría para tener una estimación del mercado real de consumo, sobre la demanda potencial, de cremaciones en el mercado objetivo.

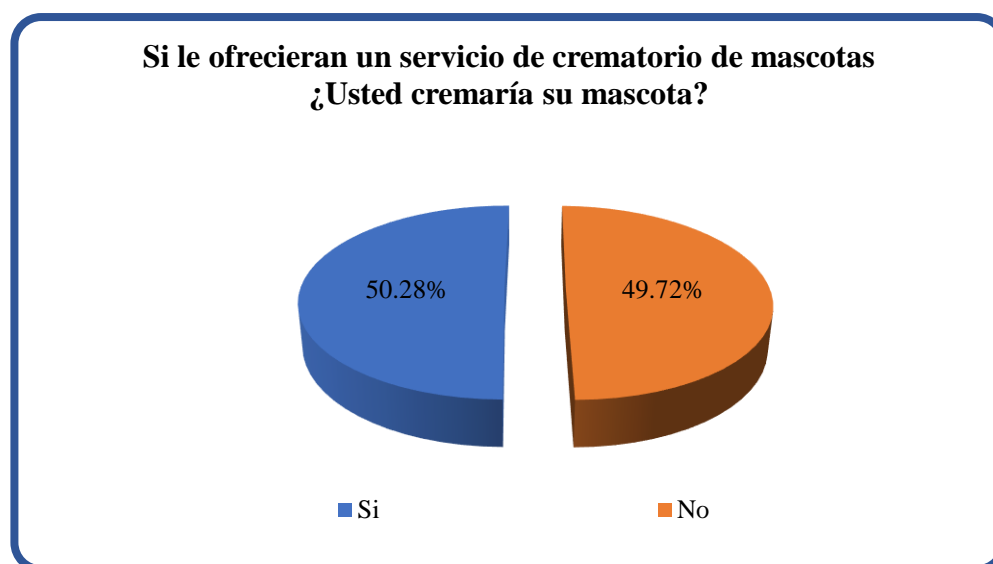
**Figura 7.6.** Disposición final de restos de mascotas



**Fuente:** elaboración propia

No obstante, ante el ofrecimiento del servicio de cremación, el valor aumentaría hasta un 50.28%. Este valor nos indica que, ante un debido trabajo de promoción, es posible llegar a tener como mercado potencial del 50.28% de la demanda potencial.

**Figura 7.7.** Decisión de cremación de la mascota



**Fuente:** elaboración propia

Aun así, para evitar entrar en la especulación sobre cuánto potencial real tiene el mercado, se estimará la cantidad de servicios anual sobre el 22.50% de la demanda potencial que fue estimada anteriormente, y que es el porcentaje de personas que cremarían a sus mascotas sin conocimiento previo del servicio. Dentro de esta parte del mercado, la participación del mercado inicial calculada es el número de servicios que se espera realizar en el primer año.

Demanda Potencial	82579
Cremaciones (22.5%)	18580
Ventas 1er año	1945

No obstante, existen 4 factores que influyen en la estimación de las ventas en los próximos años:

- El primer factor es el aumento de la demanda potencial, estimaremos este crecimiento en función a la tasa de crecimiento poblacional de Lima Metropolitana en función a la información brindada por el INEI es de 1.3%

anual. Asumiendo que, la proporción de mascotas por familia de cada NSE se mantiene constante, la demanda potencial aumentaría en esta misma tasa de 1.3% anual.

- El segundo factor es el porcentaje de cremaciones de la demanda potencial, como se mencionó anteriormente la tasa de cremaciones podría llegar a un 50.28% acorde al estudio de mercado; no obstante, a pesar de que en el primer año no se considera ningún crecimiento en el porcentaje de cremaciones (iniciando en 22.55), se estima que el porcentaje de cremaciones año a año podría crecer en 2.5% anual.
- El tercer factor es la participación de mercado, la cual, en función a los tres criterios previamente mencionados, tenderá a crecer.
- El cuarto factor es una política de la empresa que indica que el crecimiento en ventas no debe exceder del 10% con respecto al año anterior.

Para los años 2 y 3, tenemos los siguientes análisis:

**a) Para el segundo año.**

Se entiende que el segundo criterio de antigüedad, en la estimación de la participación de mercado va a aumentar, lo que impacta en el porcentaje de participación de mercado.

**Tabla 7.8.** Participación de mercado escenario A año 2

	Cantidad	Criterio 1	Antigüedad (años)		Criterio 2	Inversión en Promoción		Criterio 3
<b>Tipo 1</b>	1	11.11%	21	21	27.63%	S/7,000.00	S/7,000.00	9.86%
<b>Tipo 2</b>	3	11.11%	11	33	14.47%	S/7,000.00	S/21,000.00	9.86%
<b>Tipo 3</b>	4	11.11%	5	20	6.58%	S/7,000.00	S/28,000.00	9.86%
<b>YAPARMI</b>	1	11.11%	2	2	2.63%	S/15,000.00	S/15,000.00	21.13%
				76			S/71,000.00	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 7.9.** Participación de mercado escenario B año 2

	Cantidad	Criterio 1	Antigüedad (años)		Criterio 2	Inversión en Promoción		Criterio 3
<b>Tipo 1</b>	1	8.33%	21	21	23.08%	S/7,000.00	S/7,000.00	9.09%
<b>Tipo 2</b>	3	8.33%	11	33	12.09%	S/7,000.00	S/21,000.00	9.09%
<b>Tipo 3</b>	4	8.33%	5	20	5.49%	S/7,000.00	S/28,000.00	9.09%
<b>Tipo 4</b>	3	8.33%	5	15	5.49%	S/2,000.00	S/6,000.00	2.60%
<b>YAPARMI</b>	1	8.33%	2	2	2.20%	S/15,000.00	S/15,000.00	19.48%
				91			S/77,000.00	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 7.10.** Participación de mercado año 2

	CASO A	CASO B
<b>CRITERIO 1</b>	11.11%	8.33%
<b>CRITERIO 2</b>	2.63%	2.20%
<b>CRITERIO 3</b>	21.13%	19.48%
	<b>11.62%</b>	<b>10.00%</b>

**Participación de Mercado**

**10.81%**

**Fuente:** elaboración propia

Por otro lado, la demanda potencial aumenta en un 1.3%

Demanda Potencial	83653
Cremaciones (25%)	20913
Ventas 2do año (estimado)	2261

Sin embargo, por política interna de la empresa, el crecimiento no debe exceder del 10%<sup>25</sup> de las ventas del año anterior; es decir, el monto no debe exceder de 2140 servicios al año.

<sup>25</sup> La razón de haber escogido un 10% como limitante en el crecimiento de ventas, principalmente está vinculada a la capacidad productiva del horno. Esto significa que, recién a partir del 3er año se considerarán aumentos de personal y/o turnos, que encarecen los costos y que permitirían llegar a la demanda potencial de YAPARMI. En función a dicha proyección, se decide no hacer supuestos a este nivel de análisis y tomar decisiones en la marcha del servicio.

**b) Para el tercer año.**

Se entiende, nuevamente, que el segundo criterio de antigüedad, en la estimación de la participación de mercado va a volver a aumentar, lo que impacta en el porcentaje de participación de mercado.

**Tabla 7.11.** Participación de mercado escenario A año 3

	Cantidad	Criterio 1	Antigüedad (años)		Criterio 2	Inversión en Promoción		Criterio 3
<b>Tipo 1</b>	1	11.11%	22	22	25.88%	S/7,000.00	S/7,000.00	9.86%
<b>Tipo 2</b>	3	11.11%	12	36	14.12%	S/7,000.00	S/21,000.00	9.86%
<b>Tipo 3</b>	4	11.11%	6	24	7.06%	S/7,000.00	S/28,000.00	9.86%
<b>YAPARMI</b>	1	11.11%	3	3	3.53%	S/15,000.00	S/15,000.00	21.13%
				85			S/71,000.00	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 7.12.** Participación de mercado escenario B año 3

	Cantidad	Criterio 1	Antigüedad (años)		Criterio 2	Inversión en Promoción		Criterio 3
<b>Tipo 1</b>	1	8.33%	22	22	21.36%	S/7,000.00	S/7,000.00	9.09%
<b>Tipo 2</b>	3	8.33%	12	36	11.65%	S/7,000.00	S/21,000.00	9.09%
<b>Tipo 3</b>	4	8.33%	6	24	5.83%	S/7,000.00	S/28,000.00	9.09%
<b>Tipo 4</b>	3	8.33%	6	18	5.83%	S/2,000.00	S/6,000.00	2.60%
<b>YAPARMI</b>	1	8.33%	3	3	2.91%	S/15,000.00	S/15,000.00	19.48%
				103			S/77,000.00	

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 7.13.** Participación de mercado año 3

	CASO A	CASO B
<b>CRITERIO 1</b>	11.11%	8.33%
<b>CRITERIO 2</b>	3.53%	2.91%
<b>CRITERIO 3</b>	21.13%	19.48%
	<b>11.92%</b>	<b>10.24%</b>

**Participación de Mercado** **11.08%**

**Fuente:** elaboración propia

Por otro lado, la demanda potencial vuelve a aumentar en un 1.3%

Demanda Potencial	84740
Cremaciones (27.5%)	23304
Ventas 2do año (estimado)	2582

Para los años 4 y 5, el criterio tenderá a aumentar, por lo que se mantendrá la limitante del crecimiento en ventas del 10%.

Finalmente, las ventas estimadas en cantidad de servicios realizados son las siguientes:

**Tabla 7.14.** Proyección de ventas en número de servicios

2019	2020	2021	2022	2023
1945	2140	2354	2589	2848

**Fuente:** elaboración propia

Según la demanda potencial determinada en el capítulo IV, es posible determinar el porcentaje relativo sobre cuánto corresponde de las ventas estimadas de Perro Mediano, Perro Grande y Gato; y a partir de ello, calcular la proyección de ventas anual del negocio.

**Tabla 7.15.** Demanda potencias

Tipo	Total de defunciones	%	Capacidad
<b>Perro Mediano</b>	38572	46.71%	908.00
<b>Perro Grande</b>	19639	23.78%	463.00
<b>Gato</b>	24368	29.51%	574.00
<b>TOTAL</b>	<b>82579</b>	<b>100.00%</b>	1945.00
<b>Total Perro mediano y gatos</b>		<b>76.2%</b>	

**Fuente:** Elaboración Propia

La Proyección de ventas es de 1945 servicios realizados para el primer año en base a una participación del 10.47%, pero conservadoramente se asume que la participación esperada será del 9% -bajo el supuesto que tenemos un periodo de introducción de 4 meses y que recién al 5to mes alcanzamos nuestra cuota normal producto de las estrategias de marketing.



**Tabla 7.16.** Estimaciones Anuales, Mensuales y Diarias de la estimación de ventas

Periodos	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Demanda Potencial Total anual</b>	1945	2140	2354	2589	2848
<b>Perro mediano + Gatos</b>	1482	1631	1794	1973	2171
<b>Perros Grandes</b>	463	509	560	616	677

<b>Demanda Mensual</b>	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Perro mediano + Gatos</b>	124	136	150	164	181
<b>Perros Grandes</b>	39	42	47	51	56

<b>Demanda Diaria</b>	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Perro mediano + Gatos</b>	5	5	6	6	7
<b>Perros Grandes</b>	1	2	2	2	2

\*Se considera a Gatos como de parte del cálculo de Perros Medianos.

**Fuente:** Elaboración Propia

Por un efecto de corrección de la participación esperada, se trabajará con una cuota anual de 1672 servicios realizados para el primer año (2019); y para los periodos siguientes asumiremos haber alcanzado un 10% de participación sobre la base de los servicios potenciales ascendente a 1945 como factor de crecimiento anual.

**Tabla 7.17.** Proyección de ventas por periodo (Expresado en Unidades)

Producto	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2019
<b>Perros medianos y gatos</b>	25	50	74	112	115	117	116	122	125	124	130	131	<b>1240</b>
<b>Perros grandes</b>	10	18	30	37	38	36	46	43	45	42	43	44	<b>432</b>
<b>TOTAL</b>	35	68	104	149	153	153	162	165	170	166	173	175	<b>1672</b>

**Año  
2020**

Producto	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	TOTAL 2020
<b>Perros medianos y gatos</b>	133	138	135	139	136	135	136	138	133	135	136	137	<b>1631</b>
<b>Perros grandes</b>	40	41	42	42	40	41	45	42	44	43	45	44	<b>509</b>
<b>TOTAL</b>	173	179	177	181	176	176	181	180	177	178	181	181	<b>2140</b>

**Año  
2021**

Producto	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	TOTAL 2021
<b>Perros medianos y gatos</b>	139	140	145	143	151	149	151	153	154	154	157	158	<b>1794</b>
<b>Perros grandes</b>	46	45	46	46	49	46	46	48	47	46	47	48	<b>560</b>
<b>TOTAL</b>	185	185	191	189	200	195	197	201	201	200	204	206	<b>2354</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Continuación.**

**Año  
2022**

Producto	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	TOTAL 2022
<b>Perros medianos y gatos</b>	159	161	163	163	161	164	166	168	166	165	168	169	<b>1973</b>
<b>Perros grandes</b>	49	50	52	51	52	52	51	53	49	51	52	54	<b>616</b>
<b>TOTAL</b>	208	211	215	214	213	216	217	221	215	216	220	223	<b>2589</b>

**Año  
2023**

Producto	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	TOTAL 2023
<b>Perros medianos y gatos</b>	175	177	179	179	177	180	183	185	183	182	185	186	<b>2170</b>
<b>Perros grandes</b>	54	55	57	56	57	57	56	58	54	56	57	59	<b>678</b>
<b>TOTAL</b>	229	232	237	235	234	238	239	243	237	238	242	245	<b>2848</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 7.18.** Proyección de Ventas (Expresado en Soles)

Tipo	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2019
<b>Perros medianos y gatos</b>	S/8,680	S/17,360	S/25,900	S/39,060	S/40,250	S/40,950	S/40,600	S/42,700	S/43,750	S/43,400	S/45,500	S/45,850	S/434,000
<b>Perros grandes</b>	S/4,500	S/8,100	S/13,500	S/16,650	S/17,100	S/16,200	S/20,700	S/19,350	S/20,250	S/18,900	S/19,350	S/19,800	S/194,400
<b>TOTAL</b>	S/13,180	S/25,460	S/39,400	S/55,710	S/57,350	S/57,150	S/61,300	S/62,050	S/64,000	S/62,300	S/64,850	S/65,650	S/628,400

Tipo	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2020
<b>Perros medianos y gatos</b>	S/46,550	S/48,300	S/47,250	S/48,650	S/47,600	S/47,250	S/47,600	S/48,300	S/46,550	S/47,250	S/47,600	S/47,950	S/570,850
<b>Perros grandes</b>	S/18,000	S/18,450	S/18,900	S/18,900	S/18,000	S/18,450	S/20,250	S/18,900	S/19,800	S/19,350	S/20,250	S/19,800	S/229,050
<b>TOTAL</b>	S/64,550	S/66,750	S/66,150	S/67,550	S/65,600	S/65,700	S/67,850	S/67,200	S/66,350	S/66,600	S/67,850	S/67,750	S/799,900

Tipo	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2021
<b>Perros medianos y gatos</b>	S/48,650	S/49,000	S/50,750	S/50,050	S/52,850	S/52,150	S/52,850	S/53,550	S/53,900	S/53,900	S/54,950	S/55,300	S/627,900
<b>Perros grandes</b>	S/20,700	S/20,250	S/20,700	S/20,700	S/22,050	S/20,700	S/20,700	S/21,600	S/21,150	S/20,700	S/21,150	S/21,600	S/252,000
<b>TOTAL</b>	S/69,350	S/69,250	S/71,450	S/70,750	S/74,900	S/72,850	S/73,550	S/75,150	S/75,050	S/74,600	S/76,100	S/76,900	S/879,900

\*Cantidades por periodo.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Continuación:** Proyección de ventas (Expresados en Soles)

Tipo	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2022
<b>Perros medianos y gatos</b>	S/55,650	S/56,350	S/57,050	S/57,050	S/56,350	S/57,400	S/58,100	S/58,800	S/58,100	S/57,750	S/58,800	S/59,150	S/690,550
<b>Perros grandes</b>	S/22,050	S/22,500	S/23,400	S/22,950	S/23,400	S/23,400	S/22,950	S/23,850	S/22,050	S/22,950	S/23,400	S/24,300	S/277,200
<b>TOTAL</b>	S/77,700	S/78,850	S/80,450	S/80,000	S/79,750	S/80,800	S/81,050	S/82,650	S/80,150	S/80,700	S/82,200	S/83,450	S/967,750

Tipo	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2023
<b>Perros medianos y gatos</b>	S/61,215	S/61,985	S/62,755	S/62,755	S/61,985	S/63,140	S/63,910	S/64,680	S/63,910	S/63,525	S/64,680	S/65,065	S/759,605
<b>Perros grandes</b>	S/24,255	S/24,750	S/25,740	S/25,245	S/25,740	S/25,740	S/25,245	S/26,235	S/24,255	S/25,245	S/25,740	S/26,730	S/304,920
<b>TOTAL</b>	S/85,470	S/86,735	S/88,495	S/88,000	S/87,725	S/88,880	S/89,155	S/90,915	S/88,165	S/88,770	S/90,420	S/91,795	S/1,064,525

**Fuente:** Elaboración Propia

### 7.1.7 Presupuesto de marketing

Las acciones presentadas en las estrategias funcionales darán lugar a la elaboración de un presupuesto de lanzamiento y a un presupuesto anual de marketing para lograr los objetivos.

#### Presupuesto de lanzamiento:

Incluye los costos necesarios para el desarrollo de identidad de la empresa y costos asociados al lanzamiento representados en el cuadro siguiente:

**Tabla 7.19.** Inversión de Lanzamiento

Inversión de Lanzamiento	
Actos Protocolares	S/.2,000
Desarrollo de identidad*	S/.2,600
Video explicativo	S/.1,200
Material de apoyo**	S/.1,500
<b>TOTAL</b>	<b>S/.7,300</b>

\*Incluye: Logo, Isotipos, Línea Grafica

\*\*Incluye: Carpetas y Boletines

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **a) Presupuesto Anual de Marketing:**

El presupuesto de marketing anual se ha proyectado a 5 años siendo el primer año el más alto para lograr la penetración de mercado objetivo y el resto del horizonte para mantener y aumentar mercado.

**Tabla 7.20.** Presupuesto Anual de Marketing

ACCIONES	FRECUENCIA ANUAL	COSTO	PERIODO				
			2019	2020	2021	2022	2023
Prensa Revistas	3	S/400	S/1,200	S/1,500	S/1,550	S/1,400	S/1,700
Material de apoyo	5	S/1,200	S/6,000	S/1,200	S/1,200	S/1,500	S/1,600
Lanzamiento	1	S/7,300	S/7,300	S/0	S/0	S/0	S/0
Eventos BTL	4	S/2,000	S/8,000	S/8,600	S/9,000	S/9,300	S/9,500
Emailing	4	S/200	S/800	S/800	S/400	S/800	S/400
Videos Tutoriales	1	S/800	S/800	S/0	S/0	S/0	S/0
Videos Clientes	1	S/800	S/800	S/0	S/800	S/0	S/0
Merchandasing	5	S/200	S/1,000	S/1,700	S/800	S/1,000	S/800
Blog	1	S/500	S/500	S/600	S/650	S/500	S/500
Fan Page	1	S/500	S/500	S/600	S/650	S/500	S/500
		<b>TOTAL</b>	S/26,900	S/15,000	S/15,050	S/15,000	S/15,000

**Fuente:** Elaboración Propia

**Tabla 7.21.** Presupuesto de Marketing Anual y estrategias relacionadas

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	FRECUENCIA ANUAL	COSTO	PERIODO				
					2019	2020	2021	2022	2023
Penetración de 10.34% en Clínicas Veterinarias y clientes directos	Posicionamiento	Prensa Revistas	3	S/400	S/1,200	S/1,500	S/1,550	S/1,400	S/1,700
		Material de apoyo	5	S/1,200	S/6,000	S/1,200	S/1,200	S/1,500	S/1,600
	Educación	Lanzamiento	1	S/7,300	S/7,300	S/0	S/0	S/0	S/0
		Eventos BTL	4	S/2,000	S/8,000	S/8,600	S/9,000	S/9,300	S/9,500
		Emailing	4	S/200	S/800	S/800	S/400	S/800	S/400
Nivel de Retención de marca del 95%	Clientes difusores	Videos Tutoriales	1	S/800	S/800	S/0	S/0	S/0	S/0
		Videos Clientes	1	S/800	S/800	S/0	S/800	S/0	S/0
		Merchandasing	5	S/200	S/1,000	S/1,700	S/800	S/1,000	S/800
Comunidad de experiencias y satisfacción del cliente	Lograr Brand Awareness	Blog	1	S/500	S/500	S/600	S/650	S/500	S/500
		Fan Page	1	S/500	S/500	S/600	S/650	S/500	S/500
				TOTAL	S/26,900	S/15,000	S/15,050	S/15,000	S/15,000

**Fuente:** Elaboración Propia

### 7.1.8 Planes de Contingencia

Los planes de contingencia establecidos para YAPARMI, se dan en base al conocimiento de que es un servicio y este puede ser fácilmente replicado; por lo que en el cuadro siguiente se establecen escenarios de riesgo con sus acciones relacionadas. De esta manera podemos identificar factores clave y ejecutar planes de contingencia que nos ayuden a sobrellevar los escenarios negativos que se presenten.

**Tabla 7.22.** Planes de Contingencia

Escenario de Riesgos	Categoría	Probabilidad	Acciones de Contingencia
Éxito del negocio y Replicado por la competencia	Dirección	Alta	Desarrollo de nuevos Servicios y/o Productos. Ejem: Pet Lover Green.
No lograr los objetivos en Venta	Externo	Media	Impulsar Marketing y Campañas publicitarias.
Mala Reputación por el servicio ofrecido	Externo	Media	Respuesta inmediata a través de los Community Managers.
Guerra de Precios de la competencia	Externo	Media	Bajar el margen de ganancia gradualmente y reestructurar los costos.
Incremento del volumen de Servicios Realizados	Externo	Media	Incrementar los turnos de trabajo.

**Fuente:** Elaboración Propia

## 22.2 PLAN DE OPERACIONES

### 7.2.1 Localización

#### a) Macro Localización.

Comprende la ubicación potencial de las instalaciones de la empresa dentro del plano nacional, considerando que, según el censo 2015 (INEI), la mayor cantidad de la población se encuentra concentrada en la costa del Perú (59,3%)

**Tabla 7.23.** Porcentaje de población por regiones

Región	Población	% Población
Costa	17,524,121	56.25%
Sierra	9,265,072	29.74%
Selva	4,362,450	14.00%
Total	31,151,643	100.00%

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática- Boletín Especial N°17, Elaboración propia



Dentro de la costa, la ciudad con la mayor densidad poblacional es la capital Lima, en su entorno urbano de Lima Metropolitana que contiene al 28.5% de la población del Perú.

**Tabla 7.24.** Cuadro ciudad con la mayor población nacional

Puesto	Ciudad	Población
1	Lima Metropolitana	9,886,647
2	Arequipa	869,351
3	Trujillo	799,550
4	Chiclayo	600,440

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática- Boletín Especial N°17, Elaboración propia

Por otro lado, según CPI el 62.4% de hogares de Lima Metropolitana poseen al menos una mascota teniendo como preferencia perros y gatos

Por lo que se determinó la ubicación de las instalaciones en algún punto de Lima Metropolitana

#### **b) Micro Localización**

Determinada la ciudad base para las instalaciones del negocio, pasamos a determinar dentro de la ciudad de Lima Metropolitana el distrito que albergaría las instalaciones. Para ello, será utilizado el método de ranking de factores, describiendo los factores importantes que se considerarían a continuación.

- **Cercanía de mercado**

La cercanía al mercado es uno de los factores relevantes para una empresa de servicios. En este sentido, estar geográficamente ubicado cerca de sus principales clientes es una ventaja estratégica debido al rápido tiempo de respuesta que puede ofrecer el negocio para atender los requerimientos normales y urgentes que se podrían presentar, sobre todo en una ciudad tan congestionada y extensa como lo es Lima.

- **Costo del terreno**

El costo del terreno es también un factor importante debido al crecimiento industrial que ha tenido Lima, a la escasez de espacios y al encarecimiento de los ya

existentes, llegando en muchos casos a costar sumas considerables de dinero que pueden afectar la inversión inicial del negocio.

- **Vías de acceso y seguridad**

Las vías de acceso es otro factor importante que considerar en la viabilidad del negocio. De tal forma que los clientes potenciales puedan acceder en forma rápida, ya sea con sus propios vehículos en caso no consideren oportuno utilizar la movilidad de la empresa. Por otro lado, es vital considerar la seguridad de la zona, sobre todo con el incremento de la violencia en la capital.

- **Disponibilidad de mano de obra**

Para una empresa de servicios, la disponibilidad de mano de obra es importante, debido a que es la fuerza encargada de participar directamente en las operaciones del negocio mediante el transporte, operación y asistencia de los clientes.

- **Reglamentaciones fiscales y legales**

Las actividades de cremación deben ser desarrolladas en zonas permitidas por las autoridades adecuadas, no pudiendo ubicarse en cualquier distrito de la ciudad. Por otro lado, también se debe considerar los gastos en trámites y permisos municipales para iniciar actividades.

- **Impacto ambiental**

Debido a que el proceso de cremación tendrá un mínimo de emisiones por la incineración de restos orgánicos y que en la actualidad la tendencia empresarial es más notoria en la búsqueda de reducir el impacto ambiental en sus decisiones de ubicación como parte de sus estrategias empresariales, buscando minimizar las huellas de residuos que podrían tener algún impacto potencial en la imagen del negocio.

- **Localización de competidores**

Para el éxito del negocio es importante conocer a la competencia existente ya que ellos representarían un potencial impacto en las ventas proyectadas de YAPARMI. Dado que ya se definió que la empresa se encuentra en una etapa introductoria es

importante el mapeo y análisis del impacto de los competidores en la ubicación que se pretende tener para la empresa y así de esta manera anticipar su reacción.

- **Servicios**

La empresa considera el costo de servicios de energía eléctrica, agua, desagüe y condiciones sanitarias dentro de su estructura, ya que son factores importantes para que la empresa ofrezca las condiciones de inocuidad y limpieza requeridas en su rubro por tratar con cuerpos en estado de descomposición.

En la Tabla 7.31 se evaluará la importancia relativa de cada factor en una matriz de enfrentamientos que se desarrolla bajo los siguientes criterios.

- Se da el valor de uno (1) al factor “más importante” con el que es comparado.
- Se le asigna un valor de cero (0) si el factor analizado es “menos importante” que el factor con el cual es comparado.
- Si tienen igual grado de importancia, ambos factores reciben un el valor de (1)
- Se evalúa el nivel de desarrollo de cada factor en cada ubicación propuesta y se asigna una puntuación.

**Tabla 7.25.** Puntuación de calificación del factor de la ubicación propuesta

NIVEL DE DESARROLLO	
EXCELENTE	10
MUY BUENO	8
BUENO	6
REGULAR	4
DEFICIENTE	2

**Fuente:** Disposición de planta, Bertha Diaz, Benjamin Jarufe, Fondo Editorial U. Lima

### c) Evaluación y selección de localización

La localización del servicio se determinará empleando el método de ranking de factores, tomando en cuenta los factores de localización determinado anteriormente:

- **Cercanía de mercado**

De los resultados obtenidos del estudio de mercado se concluyó que el nivel socioeconómico C, D contiene a la mayor población de mascotas, por otro lado, según CPI, 2016 indica que en el nivel socioeconómico (D, E) el promedio de mascotas es

de tres, por lo que es importante localizar el negocio cercano a los niveles B y C que conglomeran a la mayor cantidad de clientes potenciales para nuestro negocio.

De acuerdo con los planos estratificados del INEI, y teniendo en consideración el estudio de mercado, se consideran tres posibles ubicaciones:

Zona Sur 1 (Distrito de Chorrillos)

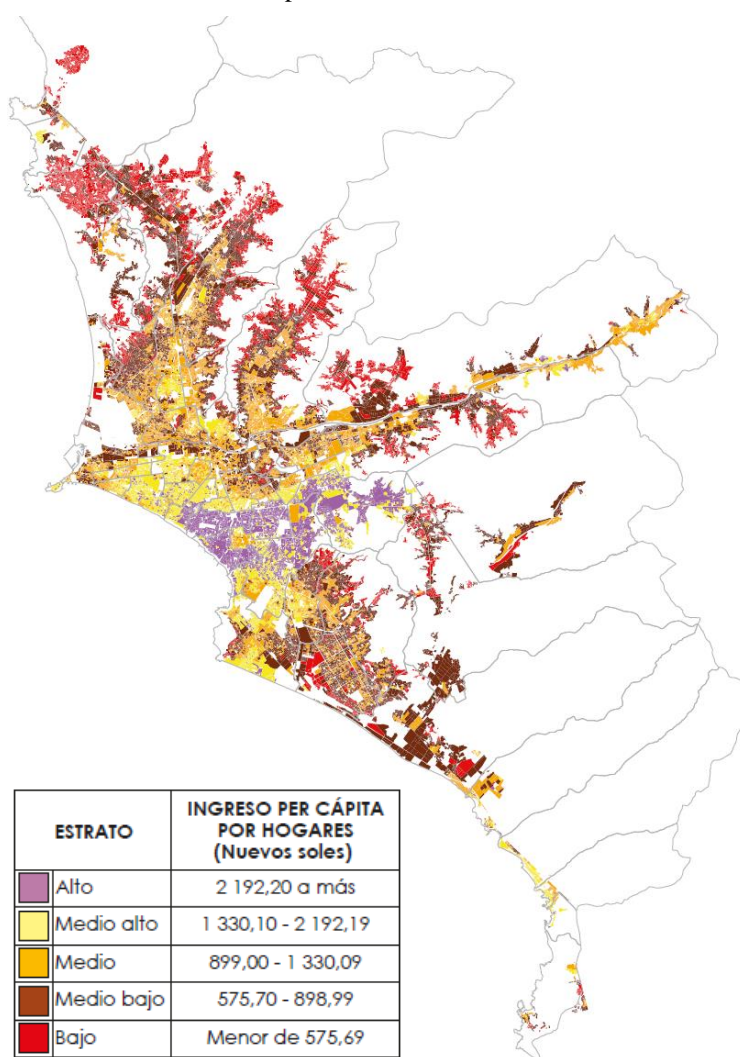
Zona Este 1 (Distrito de Santa Anita)

Zona Norte 1 (Distrito de los Olivos)

Zona Oeste (Provincia Constitucional del Callao)

Zona Centro (Cercado de Lima)

**Figura 7.8.** Plano estratificado de Lima Metropolitana

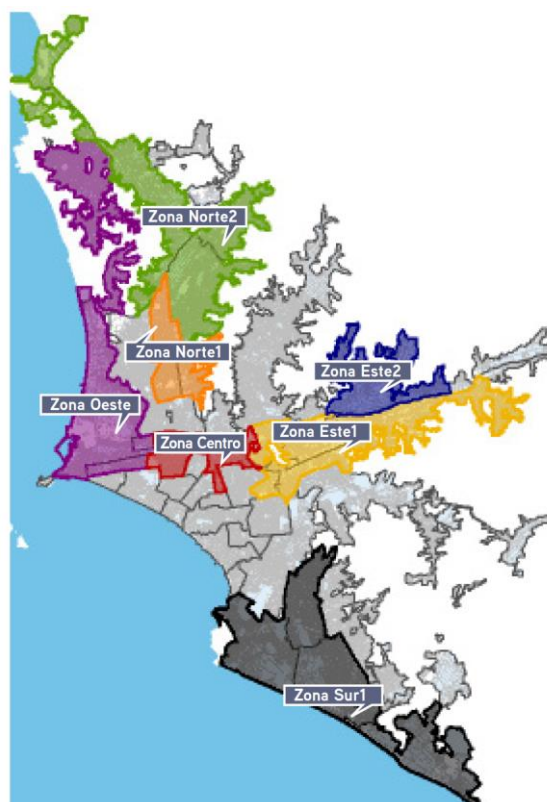


**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática- Planos estratificados de Lima metropolitana  
2016

- **Costo de terreno**

El factor costo del terreno para la inversión es importante para una empresa debido a que este es un factor relevante para toda inversión. En este sentido, tomando el análisis de las zonas industriales con terrenos disponibles mayores a cinco mil metros cuadrados y la distancia al cliente, se debe elegir una ubicación con bajos costos para el negocio y que cumpla con los criterios anteriormente mencionados.

**Figura 7.9.** Mapa de Zonas industriales Lima y Callao



**Fuente:** Reporte de mercado industrial 2017 – Colliers International. Elaboración Propia

Dentro de las principales zonas industriales podemos identificar las siguientes:

**Tabla 7.26.** Zonas industriales en Lima Metropolitana con disponibilidad de Local, terrenos y alquiler.

Ítem	Zona Industrial	Local	Terreno	Alquiler
1	<b>Centro:</b> Conformada por el distrito del Cercado de Lima.	X	-	X
2	<b>Norte 1:</b> Compuesta por los distritos de Los Olivos e Independencia.	X	X	X
3	<b>Norte 2:</b> Conformada por los distritos de Puente Piedra, Carabayllo y Comas.	X	x	X
4	<b>Este 1:</b> Conformada por los distritos de El Agustino, Santa Anita, Ate y San Luis.	X	X	X

5	<b>Este 2:</b> Comprende los distritos de Lurigancho – Chosica y San Juan de Lurigancho.	-	X	X
6	<b>Oeste:</b> Provincia Constitucional del Callao, especialmente los distritos del Cercado del Callao y Ventanilla.	X	X	X
7	<b>Sur 1:</b> Abarca los distritos de Chorrillos y Villa El Salvador y Lurín	X	X	X
8	<b>Sur 2:</b> Conformada por el distrito de Chilca.	X	X	X

**Fuente:** Reporte de mercado industrial 2017 – Colliers International. Elaboración Propia

En este sentido, se debe analizar cada zona industrial con terrenos disponibles en base a la cantidad de metros cuadrados disponibles y distancia del mercado objetivo seleccionado.

**Tabla 7.27.** Costo promedio de locales industriales de lima

<b>ZONA INDUSTRIAL</b>	<b>USD/m2 Min</b>	<b>USD/m2 Max</b>	<b>USD/M2 Prom</b>
<b>Zona Centro</b>	775	1190	982.5
<b>Zona Norte 1</b>	900	1352	1126
<b>Zona Norte 2</b>	310	540	425
<b>Zona Este 1</b>	1150	1375	1262.5
<b>Zona Este 2</b>	-	-	-
<b>Zona Oeste</b>	670	690	680
<b>Zona Sur 1</b>	773	880	826.5
<b>Zona Sur 2</b>	180	180	180

**Fuente:** Reporte de mercado industrial 2017 – Colliers International. Elaboración Propia

**Tabla 7.28.** Costo promedio de terrenos industriales de Lima

<b>ZONA INDUSTRIAL</b>	<b>USD/m² Min</b>	<b>USD/m² Max</b>	<b>USD/m² Prom</b>
<b>Zona Centro</b>	775	1190	982.5
<b>Zona Norte 1</b>	900	1352	1126
<b>Zona Norte 2</b>	310	540	425
<b>Zona Este 1</b>	1150	1375	1262.5
<b>Zona Este 2</b>	-	-	-
<b>Zona Oeste</b>	670	690	680
<b>Zona Sur 1</b>	773	880	826.5
<b>Zona Sur 2</b>	180	180	180

**Fuente:** Reporte de mercado industrial 2017 – Colliers International. Elaboración Propia

**Tabla 7.29.** Costo promedio de rentas por m<sup>2</sup> industriales de lima

ZONA INDUSTRIAL	USD/m <sup>2</sup> Min	USD/m <sup>2</sup> Max	USD/m <sup>2</sup> Prom
Zona Centro	8	8	8
Zona Norte 1	3.33	7	5.2
Zona Norte 2	3.47	3.47	3.5
Zona Este 1	4.65	8.7	6.7
Zona Este 2	2.18	4	3.1
Zona Oeste	2	4.55	3.3
Zona Sur 1	4.15	6.85	5.5
Zona Sur 2	1.25	4.5	2.9

**Fuente:** Reporte de mercado industrial 2017 – Colliers International. Elaboración Propia

Tomando como referencia el análisis de costo promedio se tiene como resultado que la primera opción es Callao, con un costo promedio por debajo de las otras ubicaciones.

**Tabla 7.30.** Resumen costo promedio por ubicaciones propuestas

UBICACIÓN	C. promedios Local Industrial (USD)	C. promedios Terreno Industrial (USD)
Chorrillos	826	412.5
Santa Anita	1262	1053
Los Olivos	1126	1035
Callao	689	282
Cercado	982	-

**Fuente:** Reporte de mercado industrial 2017 – Colliers International. Elaboración Propia

### • Determinación de la localización

A continuación, se presenta el desarrollo del análisis de localización por el método de factores de localización considerando 5 posibles ubicaciones: Chorrillos, Santa Anita, Los Olivos, Callao y Cercado de Lima (Centro)

**Tabla 7.31.** Matriz de enfrentamiento de Factores de localización

	Factores de Localizaciones	CME	CTE	VAS	DMO	RFL	IAM	LCO	SRV	Conteo	Ponderacion
1	Cercanía de mercado	CME	1	0	1	0	1	1		4	14.8%
2	Costo del terreno	CTE	1	0	1	1	1	1		5	18.5%
3	Vías de acceso y Seguridad	VAS	1	1	1	0	1	1		5	18.5%
4	Disponibilidad de mano de obra	DMO	0	0	0	0	1	0		1	3.7%
5	Reglamentaciones fiscales y legales	RFL	1	1	0	1	1	0		4	14.8%
6	Impacto ambiental	IAM	0	0	0	1	1	0		2	7.4%
7	Localización de competidores	LCO	1	0	0	0	0	0		1	3.7%
8	Servicios	SRV	1	1	0	1	1	1	0	5	18.5%
										27	100.0%

**Fuente:** Disposición de planta, Bertha Diaz, Benjamin Jarufe Fondo Editorial U. Lima. Elaboración Propia

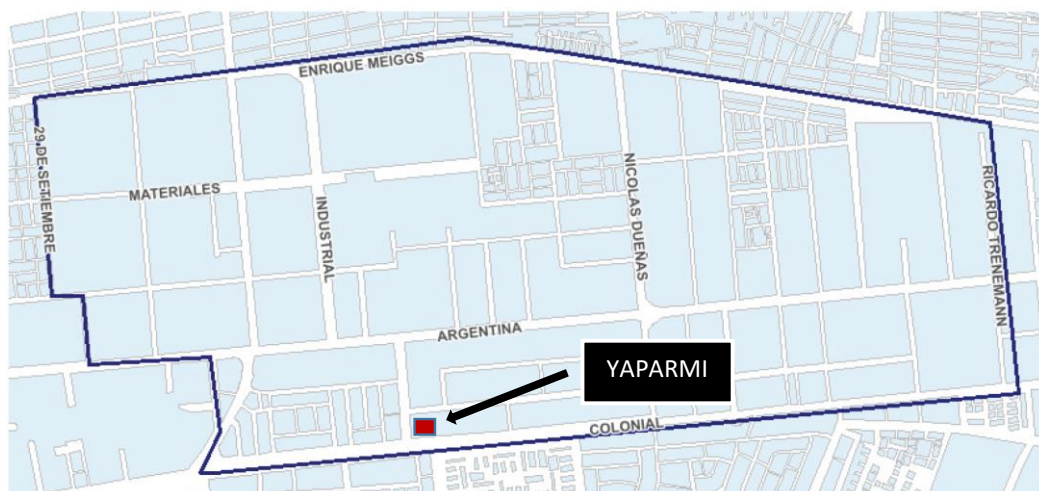
**Tabla 7.32.** Ponderación de los factores de localización

	Factores de Localizaciones		Ponderacion	Chorrillos		Santa Anita		Los Olivos		Callao		Centro	
				Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt
1	Cercanía de mercado	<b>CME</b>	14.8%	8	1.19	6	0.89	10	1.48	8	1.19	10	1.48
2	Costo del terreno	<b>CTE</b>	18.5%	8	1.48	2	0.37	6	1.11	10	1.85	6	1.11
3	Vías de acceso y Seguridad	<b>VAS</b>	18.5%	8	1.48	6	1.11	8	1.48	6	1.11	10	1.85
4	Disponibilidad de mano de obra	<b>DMO</b>	3.7%	6	0.22	6	0.22	8	0.30	8	0.30	10	0.37
5	Reglamentaciones fiscales y legales	<b>RFL</b>	14.8%	10	1.48	6	0.89	8	1.19	8	1.19	8	1.19
6	Impacto ambiental	<b>IAM</b>	7.4%	6	0.44	6	0.44	8	0.59	8	0.59	8	0.59
7	Localización de competidores	<b>LCO</b>	3.7%	8	0.30	6	0.22	4	0.15	8	0.30	10	0.37
8	Servicios	<b>SRV</b>	18.5%	8	1.48	6	1.11	10	1.85	10	1.85	8	1.48
100.0%													
				8.07		5.26		8.15		8.37		8.44	

**Fuente:** Disposición de planta, Bertha Diaz, Benjamin Jarufe Fondo Editorial U. Lima. Elaboración Propia

El análisis nos da como resultado la ubicación de la planta en el **Cercado de Lima (centro)**. Procedemos ahora a seleccionar la ubicación dentro de la zona industrial del cercado por criterio de facilidad de acceso y cercanía al mercado objetivo y por ello la empresa se ubicará en la avenida Colonial, altura de la cuadra 20.

**Figura 7.10.** Delimitación de Zona Industrial Cercado de Lima



**Fuente:** Reporte de mercado industrial 2017 – Colliers International. Elaboración Propia

## 7.2.2 Ingeniería de procesos.

### a) Proceso general del servicio de cremación

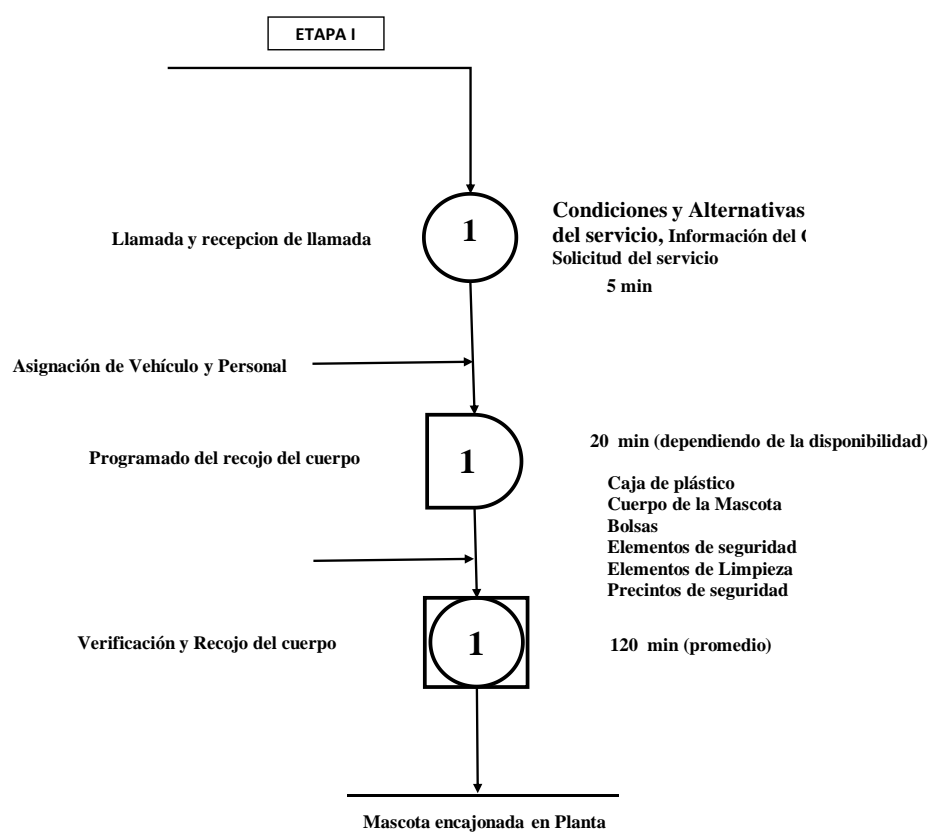
El servicio ofrecido presenta tres etapas desarrolladas a continuación:



- **DOP Etapa I** <sup>26</sup>

Comprende desde la llamada y atención del cliente, y culmina con la entrega del cuerpo de la mascota en la planta de cremación con una duración aproximada de 145 minutos en promedio. El principal cuello de botella identificado, está conformado por el proceso verificación y recojo del cuerpo que incluye, transporte de ida, recojo y transporte de retorno, que estaría en función a las condiciones de tráfico y horarios de recojo.

**Figura 7.11.** Diagrama de operación de procesos etapa I



**Fuente:** Elaboración Propia

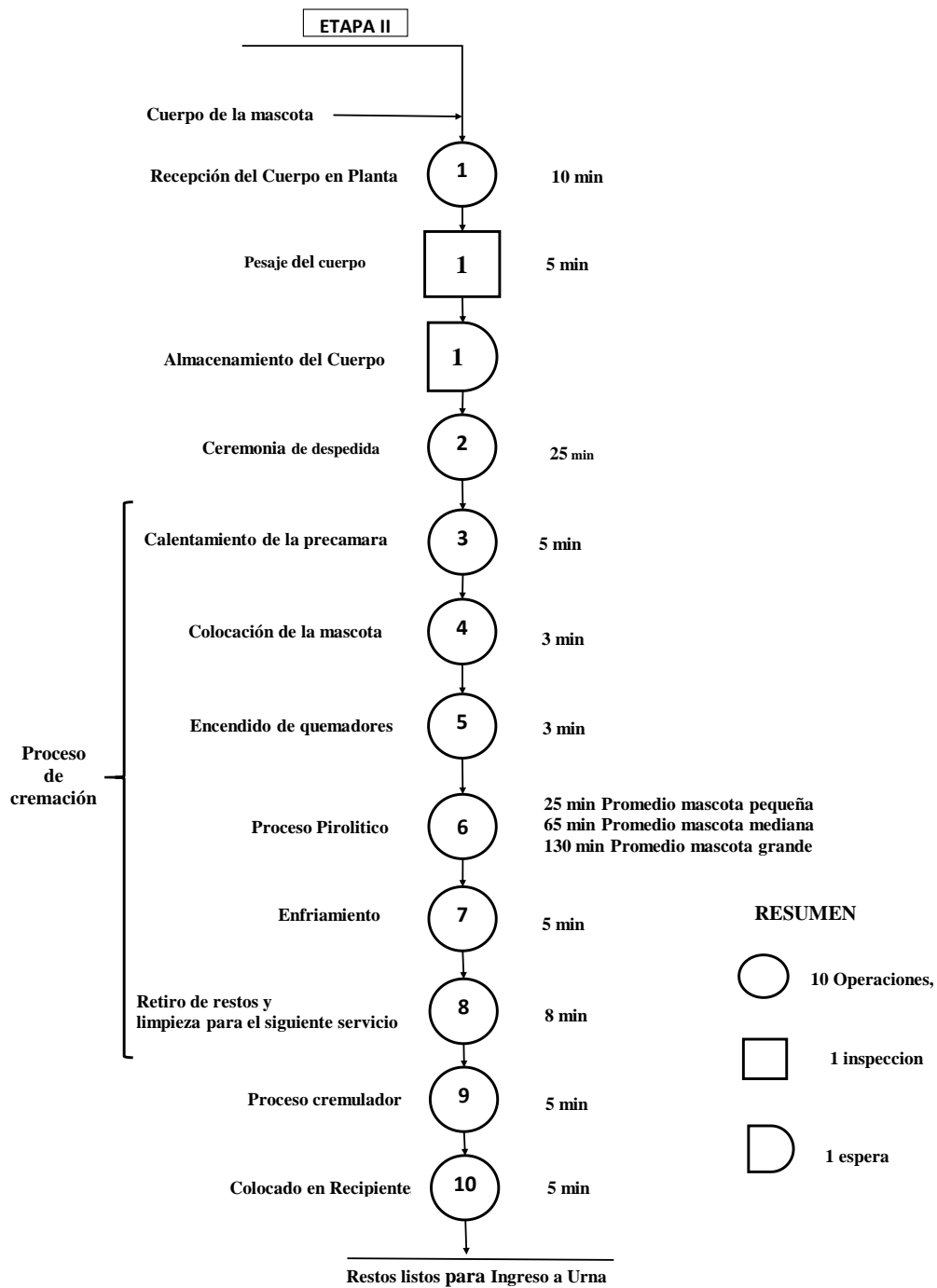
- **DOP Etapa II**

Comprende desde la entrega de la mascota en planta y finaliza con el depósito de las cenizas en recipientes antes de colocarlo en las urnas mortuorias respectivas de acuerdo al tipo de servicio solicitado. El tiempo total de esta etapa tiene una duración de 139 minutos sin considerar el proceso de almacenamiento del cuerpo que

<sup>26</sup> DOP: Diagrama Operacional de Procesos

correspondería a una espera en función de la disponibilidad de la familia. El cuello de botella de esta etapa corresponde al proceso Pirolítico en el Horno (proceso de cremación) que comprende desde la colocación de la mascota en la pre cámara hasta el retiro de los restos con una duración promedio del proceso de cremación de 89 minutos que estaría en función del peso de la mascota.

**Figura 7.12.** Diagrama de operación de procesos etapa II



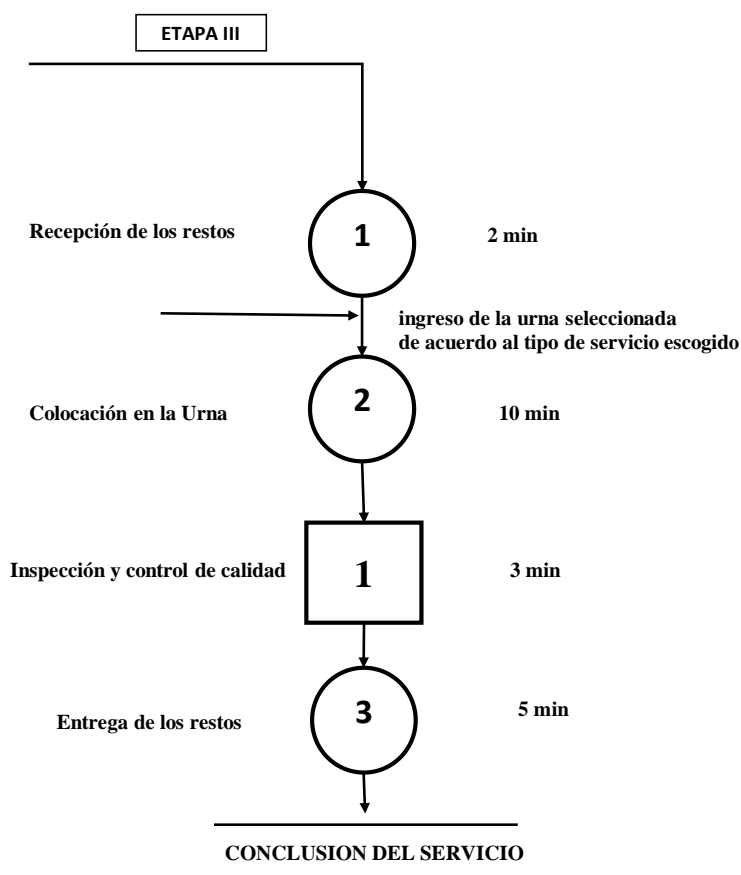
**Fuente:** Elaboración Propia

- **DOP Etapa III**

Comprende desde la recepción de los restos luego del proceso de cremación y culmina con la entrega de los restos al cliente en cualquiera de las presentaciones solicitadas previamente.

La duración total de esta fase sería de 20 minutos

**Figura 7.13.** Diagrama de operación de procesos etapa III



**Fuente:** Elaboración Propia

El ciclo teórico completo tendría una duración de 245 minutos (4.2 horas), pero estaría compuesto por procesos en paralelo no restrictivos que no repercutirían en la fluidez del proceso. Sin embargo, el cuello de botella identificado sería el mismo: el proceso de cremación que restringiría la capacidad de planta y constituiría un factor limitante convirtiéndose en la ruta crítica del proceso con tiempos de 89 minutos (1.5 horas) para mascotas medianas incluyendo gatos, y de 154 minutos (2.6 horas) para mascotas grandes.

## **b) Equipamiento Básico**

- **Horno Crematorio.**

Se consideró la compra de un horno crematorio de la marca local Hindra Perú, por contar con las garantías y respaldo técnico para el adecuado funcionamiento del equipo.

Especificaciones: **(Ver Anexo III)**

Marca: Hindra

Modelo: HCMG -80k

Dimensiones cámara primaria: 60x80x80cm

Dimensiones cámara secundaria: 60x70x60cm

Potencia: 430000 BTU

Temperatura máxima 1200 C

Quemadores de GLP

CAMARA DE CREMACION:

Ancho: 100 cm

Altura: 100 cm

Fondo: 120 cm

12 cm de ladrillo refractario

Temperatura: 600 a 800

Consumo promedio: 4.2 m<sup>3</sup>/h,

De acuerdo a lo indicado por el fabricante los tiempos de cremado serian:

- De 2 a 15 Kg (30 min a 50 min)
- De 16 Kg a 40 Kg (60 min a 90 min)
- De 40 Kg a 80 Kg (100 min a 160 min)

- **Equipo de refrigeración.**

Se considera obtener una cámara frigorífica (Véase Anexo IV) para mantener el cuerpo de la mascota en óptimas condiciones: desde su recepción en la planta, hasta la preparación del cuerpo previo al ingreso al proceso de cremación, a fin de evitar el proceso de descomposición natural del cuerpo.

**Tabla 7.33** Especificaciones Cámara Frigorífica tipo armario

Especificaciones Técnicas	
Marca	Turbo Air
Modelo	PRO-77-6R
Ancho	1.97 m
Profundidad	860 mm
Altura	1.98 m
Compartimientos	6
Material	Acero Inoxidable

**Fuente:** Adaptado de Ficha Técnica

### 7.2.3 Dimensionamiento y Capacidad

#### a) Capacidad Instalada.

La capacidad de la planta estaría condicionada por el tiempo de cremación en el horno (cuello de botella) basado en el peso de las mascotas a cremar. Respecto al peso de la mascota en el análisis de la demanda potencial se verifica que a nivel de mercado se tiene un mayor índice de defunciones de mascotas de tamaño mediano (perros más gatos) que irían hasta los 35 Kg representando el 76.2% de la demanda potencial.

**Tabla 7.34.** Participación de defunciones por Tamaño

	Total de defunciones	%
<b>Perro Mediano</b>	38572	46.71%
<b>Perro Grande</b>	19639	23.78%
<b>Gato</b>	24368	29.51%
<b>TOTAL</b>	<b>82579</b>	<b>100.00%</b>
<b>Total Perro mediano y gatos</b>		<b>76.2%</b>

**Fuente:** elaboración propia

De este porcentaje de defunciones de acuerdo con el análisis de mercado un 22.5%<sup>27</sup> estaría dispuesto a cremar a sus mascotas, teniendo como proyección de ventas para el primer año 1945 mascotas.

A partir del plan de ventas para los próximos 5 años se tiene los porcentajes correspondientes a mascotas medianas y mascotas grandes.

<sup>27</sup> Valor obtenido a partir de la encuesta de mercado

**Tabla 7.35.** Proyección de ventas por tamaño de mascotas anual, mensual, diaria.

Periodos	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Demanda Potencial Total anual</b>	1672	2140	2354	2589	2848
<b>Perro mediano + Gatos</b>	1274	1631	1794	1973	2171
<b>Perros Grandes</b>	398	509	560	616	677

Demanda Mensual	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Perro mediano + Gatos</b>	106	136	150	164	181
<b>Perros Grandes</b>	33	42	47	51	56

Demanda Diaria	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Perro mediano + Gatos</b>	4	5	6	6	7
<b>Perros Grandes</b>	1	2	2	2	2

**Fuente:** elaboración propia partir del plan de ventas y porcentaje de defunciones.

Con esta información, y teniendo en cuenta que el cuello de botella identificado del proceso es la cremación cuya duración está en función del peso de las mascotas, se tendría los siguientes tiempos de cremación máximos de acuerdo lo indicado por el fabricante para más detalle ver ANEXO III.

**Tabla 7.36** Promedio de horas de cremación máxima de mascotas

PESO	TIEMPO
De 1 a 15 Kg.	0.85 Horas/Mascota
De 16 a 40 Kg.	1.51 Horas /Mascota
De 36 a 80 Kg	2.60 Horas / Mascota

**Fuente:** Adaptado de la Ficha Técnica

**Tabla 7.37.** Calculo de la capacidad de planta**Tiempos de cremación unitaria (promedio)**

Proceso de cremación perros medianos y gatos (promedio)	1.52	Horas/mascota
Proceso de cremación perros grandes (promedio)	2.6	Horas/mascota

**Tiempos de cremación por día**

	<b>Cant</b>	<b>H. Total Cremación/Día</b>
Proceso de cremación perros medianos y gatos	6	9.12
Proceso de cremación perros grandes	1	2.6
		11.72

**Condiciones de trabajo**

Tiempo de trabajo diario	12	horas/día
Tiempo de trabajo al mes	26	días/mes
Tiempo de trabajo al año	12	meses/año

<b>CAPACIDAD DE PLANTA PROMEDIO DIARIA</b>	<b>7</b>	<b>mascota/día</b>
--	----------	--------------------

<b>CAPACIDAD PLANTA PROMEDIO MENSUAL</b>	<b>182</b>	<b>mascota/mes</b>
--	------------	--------------------

<b>CAPACIDAD PROMEDIO ANUAL</b>	<b>2184</b>	<b>mascota/año</b>
---------------------------------	-------------	--------------------

**Fuente:** elaboración propia

Se concluye que la capacidad instalada con el horno seleccionado está por encima de la proyección de ventas por lo que para los dos primeros años se cumplirá exitosamente el plan de ventas.

**7.2.4 Programa de cremación**

El programa de cremación mensual es calculado a partir de las ventas proyectadas considerando los porcentajes de participación de mascotas medianas y mascotas grandes establecidos del análisis del estudio de mercado.

A partir de segundo año de acuerdo con el plan de marketing presentado en el punto 7.1 se proyecta un crecimiento del 10% constante por los primeros 5 años (Tabla 7.17)

**Tabla 7.38.** Programa de cremaciones para el primer año.

Año 2019													
Producto	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2019
Perros medianos y gatos	25	50	74	112	115	117	116	122	125	124	130	131	1240
Perros grandes	10	18	30	37	38	36	46	43	45	42	43	44	432
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>68</b>	<b>104</b>	<b>149</b>	<b>153</b>	<b>153</b>	<b>162</b>	<b>165</b>	<b>170</b>	<b>166</b>	<b>173</b>	<b>175</b>	<b>1672</b>

**Fuente:** elaboración propia

De acuerdo al programa de producción para los 5 años, se calcula el plan de requerimientos insumos mensual y anual considerando el servicio Pet lover.

**Tabla. 7.39.** Plan de requerimientos de insumos servicio pet Lover (2019 – 2023)

<b>Año 2019</b>													
Descripción	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	TOTAL 2019
Urna mortuoria	35	68	104	148.6	153	153	162	165	170	166	173	175	1673
Gas GLP	210	408	624	891.6	918	918	972	990	1020	996	1038	1050	10036
Bolsas de papel	70	136	208	297.2	306	306	324	330	340	332	346	350	3345
Recipiente de plástico	35	68	104	148.6	153	153	162	165	170	166	173	175	1673
Precinto de seguridad	35	68	104	148.6	153	153	162	165	170	166	173	175	1673
Planta ornamental	35	68	104	148.6	153	153	162	165	170	166	173	175	1673
Guantes	35	68	104	148.6	153	153	162	165	170	166	173	175	1673

<b>Año 2020</b>													
Descripción	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	TOTAL 2020
Urna mortuoria	173	179	177	181	176	176	181	180	177	178	181	181	2140
Gas GLP	1038	1074	1062	1086	1056	1056	1086	1080	1062	1068	1086	1086	12840
Bolsas de papel	346	358	354	362	352	352	362	360	354	356	362	362	4280
Recipiente de plástico	173	179	177	181	176	176	181	180	177	178	181	181	2140
Precinto de seguridad	173	179	177	181	176	176	181	180	177	178	181	181	2140
Planta ornamental	173	179	177	181	176	176	181	180	177	178	181	181	2140
Guantes	173	179	177	181	176	176	181	180	177	178	181	181	2140

<b>Año 2021</b>													
Descripción	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	TOTAL 2021
Urna mortuoria	185	185	191	189	200	195	197	201	201	200	204	206	2354
Gas GLP	1110	1110	1146	1134	1200	1170	1182	1206	1206	1200	1224	1236	14124
Bolsas de papel	370	370	382	378	400	390	394	402	402	400	408	412	4708
Recipiente de plástico	185	185	191	189	200	195	197	201	201	200	204	206	2354
Precinto de seguridad	185	185	191	189	200	195	197	201	201	200	204	206	2354
Planta ornamental	185	185	191	189	200	195	197	201	201	200	204	206	2354
Guantes	185	185	191	189	200	195	197	201	201	200	204	206	2354

<b>Año 2022</b>													
Descripción	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	TOTAL 2022
Urna mortuoria	208	211	215	214	213	216	217	221	215	216	220	223	2589
Gas GLP	1248	1266	1290	1284	1278	1296	1302	1326	1290	1296	1320	1338	15534
Bolsas de papel	416	422	430	428	426	432	434	442	430	432	440	446	5178
Recipiente de plástico	208	211	215	214	213	216	217	221	215	216	220	223	2589
Precinto de seguridad	208	211	215	214	213	216	217	221	215	216	220	223	2589
Planta ornamental	208	211	215	214	213	216	217	221	215	216	220	223	2589
Guantes	208	211	215	214	213	216	217	221	215	216	220	223	2589

<b>Año 2023</b>													
Descripción	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	TOTAL 2023
Urna mortuoria	229	232	237	235	234	238	239	243	237	238	242	245	2848
Gas GLP	1373	1393	1419	1412	1406	1426	1432	1459	1419	1426	1452	1472	17087
Bolsas de papel	458	464	473	471	469	475	477	486	473	475	484	491	5696
Recipiente de plástico	229	232	237	235	234	238	239	243	237	238	242	245	2848
Precinto de seguridad	229	232	237	235	234	238	239	243	237	238	242	245	2848
Planta ornamental	229	232	237	235	234	238	239	243	237	238	242	245	2848

**Fuente:** elaboración propia



**Tabla. 7.40.** Resumen plan de requerimientos de insumos servicio Pet Lover (2019 – 2023)

Descripcion	TOTAL 2019	TOTAL 2020	TOTAL 2021	TOTAL 2022	TOTAL 2023
Urna mortuoria	1673	2140	2354	2589	2848
Gas GLP	10036	12840	14124	15534	17087
Bolsas de papel	3345	4280	4708	5178	5696
Recipiente de plástico	1673	2140	2354	2589	2848
Precinto de seguridad	1673	2140	2354	2589	2848
Planta ornamental	1673	2140	2354	2589	2848
Guantes	1673	2140	2354	2589	2848

**Fuente:** elaboración propia

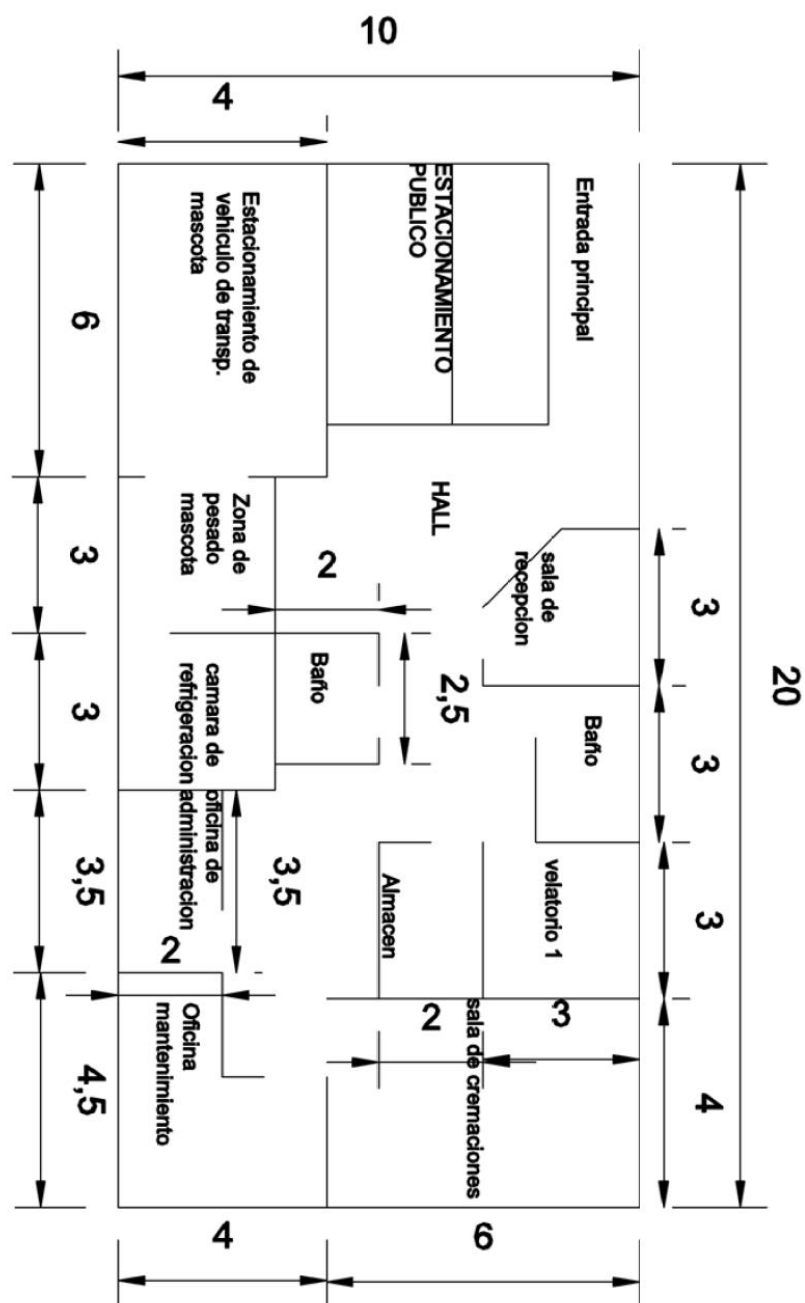
### **7.2.5 Infraestructura y Layout**

#### **a) Infraestructura**

La ubicación de la empresa está considerada en la Av. Colonial altura de la cuadra 20, que considera el alquiler de una instalación industrial (tipo almacén) de 200 m<sup>2</sup> (10 m x 20 m). Se tiene considerado hacer modificaciones a nivel de obras civiles, instalación de baños, anclaje de equipos, entre otros. Se considera una inversión de S/ 35,000.00 que cubriría todas estas modificaciones.

#### **b) Layout**

**Figura. 7.14.** Layout YAPARMI



**Fuente:** elaboración propia

### 7.2.6 Costos operativos

Se detallan los costos operativos por tipo de servicio:

**Tabla 7.41.** Estructura de costos operativos de un servicio básico unitario o Pet Lover.

Descripción	Cant	UND	costo S/.	TOTAL S/.
Urna mortuoria	1	und	S/ 25.0	S/ 25.0
Gas GLP	6	m3	S/ 1.5	S/ 9.0
Bolsas de papel	2	und	S/ 3.0	S/ 6.0
Recipiente de plástico	1	und	S/ 20.0	S/ 30.0
Precinto de seguridad	1	und	S/ 1.0	S/ 1.0
Planta ornamental	1	und	S/ 10.0	S/ 10.0
Guantes	1	und	S/ 0.5	S/ 0.5
				S/ 81.5

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 7.42.** Estructura de costos operativos de un servicio aumentado o Pet Lover Gold.

Descripción	Cant	UND	costo S/.	TOTAL S/.
Urna mortuoria Catalogo	1	und	S/ 40.0	S/ 40.0
Gas GLP	6	m3	S/ 1.5	S/ 9.0
Bolsas de Papel	2	und	S/ 3.0	S/ 6.0
Recipiente de plástico	1	und	S/ 25.0	S/ 30.0
Precinto de seguridad	1	und	S/ 1.0	S/ 1.0
Planta Catalogo	1	und	S/ 30.0	S/ 30.0
Guantes	1	und	S/ 0.5	S/ 0.5
Porcelana fria	1	und	S/ 6.0	S/ 6.0
placa recordatoria	1	und	S/ 10.0	S/ 10.0
				S/ 132.5

**Fuente:** elaboración propia

### 7.2.7 Impacto ambiental y responsabilidad social.

#### a) Impacto Ambiental

La contaminación ambiental es un factor latente en todo proceso industrial en la actualidad. Este impacto podría afectar seriamente las condiciones de salud, calidad de aguas, ecosistemas, suelo, de no contar con procesos adecuados. YAPARMI con el objetivo de minimizar el impacto ambiental producto de los desechos y emisiones, invertirá en un horno ecológico provisto de tres cámaras adicionales que minimizan las emisiones producto del proceso normal de cremación.

Las cámaras consisten en:

- **Cámara secundaria o post quemado:** Cámara donde se volatilizan todos los gases y vapores del cuerpo.
- **Cámara de filtración:** donde se baja la temperatura de los gases y vapores de la cámara secundaria y atrapan las partículas sólidas, volátiles y pesadas; liberando al siguiente proceso gases con menos temperatura y menos partículas.
- **Cámara de lavado de gases:** donde se captura el total de partículas volátiles y livianas y se baja la temperatura de los humos.

YAPARMI cumplirá con identificar adecuadamente los depósitos de residuos de acuerdo a la Norma Técnica Peruana NTP 900.058.2005 para la gestión adecuada de residuos de acuerdo al código de colores de dicha norma presentada en la Figura 7.15. y la disposición final de los desechos en centros autorizados siguiendo los protocolos internos de la empresa.

**Figura 7.15.** Código de colores para manejo de residuos

	Reaprovechable	No Reaprovechable
Metal		
Vidrio		
Papel y cartón		
Plástico		
Orgánico		
Generales		
Peligrosos		

**Fuente:** NTP 900.058.2005

## b) Manejo de conflictos y responsabilidad social

La identificación de los Stakeholders involucrados en el negocio constituye un análisis importante para la gestión en el manejo de conflictos en todo proceso industrial. Este análisis permite minimizar a tiempo los posibles conflictos y problemas que se pudieran acontecer con los centros aledaños, minimizando los riesgos y convertirlos en políticas de responsabilidad social que aporten a la comunidad.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos con identificación de los principales actores para el modelo de negocio.

**Tabla 7.43.** Matriz de Stakeholders

	Medios Coercitivos		Medios Utilitarios (RECURSOS)				Medios Simbólicos	
	Fuerza Física	Armas	Materiales y Físicos	Financieros	Logísticos	Tecnológicos e intelectuales	reconocimiento y estima	Grados de Poder
	3	3	3	2	1	1	3	
<b>Socios fundadores</b>	1	1	3	3	3	3	2	33
Empleados	1	1	1	1	1	1	2	19
Clinicas Veterinarias	1	1	1	3	3	3	3	30
Proveedores	1	1	2	3	3	1	2	28
Viveros	1	1	2	3	3	3	1	27
Clientes (Dueños de Mascotas)	1	1	3	1	1	3	1	24
Municipalidades Distritales	2	2	2	2	2	1	1	28
Negocios Afines (Pet Shops)	1	1	1	3	3	3	3	30
<b>Comunidad aledaña</b>	3	3	2	2	1	2	1	34

**Fuente:** elaboración propia

De donde se obtiene un riesgo potencial en las comunidades o poblaciones aledañas que podrían presentar problemas potenciales dado en rubro del negocio por la emisión de olores, humos o percepción del tipo de negocio.

**Tabla 7.44.** Matriz de Riesgos

PROCESO	RIESGO	DESCRIPCION	NIVEL DE RIESGO	CONTROL
Ventas	Legal	Clausura del establecimiento por incumpliendo de normas legales	BAJO	Aseguramiento y obtención de permisos municipales.
Cremación	Técnico	Clausura del establecimiento por peligro de almacenamiento y uso de GLP en equipos de elevada temperatura	ALTO	Infraestructura adecuada y ubicación de acuerdo a norma técnica de las instalaciones y tanques de gas
Cremación	Ambiental	Contaminación ambiental por efectos de los gases de desechos y partículas solidas en suspensión	ALTO	Inversión alta en la compra de un horno ecológico con dos cámaras de separación de sólidos y una tercera cámara de enfriamiento

**Fuente:** Elaboración Propia

### 7.3 Plan de recursos humanos y administración

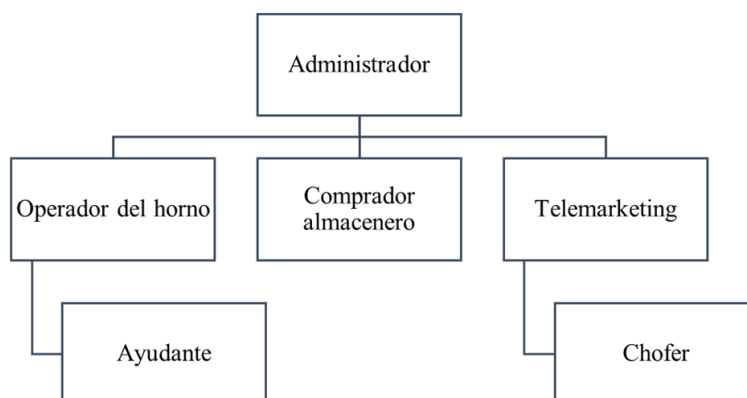
#### 7.3.1 Estructura organizacional

La organización empresarial estará configurada por una estructura acorde al tamaño de la pequeña empresa, teniendo un carácter flexible y con colaboradores con funciones flexibles.

#### 7.3.2 Organizacional funcional

El Organigrama estratégico de la empresa está conformado por la Gerencia General y tres gerencias funcionales.

**Figura 7.16.** Organigrama de la empresa



**Fuente:** Elaboración Propia

#### a) Descripción de funciones

A continuación, se describen los principales perfiles de puesto y se definen las competencias y funciones del personal.

##### Perfil de Puesto: Administrador

1	<b>Objetivo del puesto:</b>	Administrador de la empresa, gestionar los recursos humano, administrativos, de compras y almacenes de la empresa
2	<b>Responsabilidad:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gestionar los almacenes y compras de materiales – insumos</li><li>2. Fijar objetivos y metas y establecer las políticas y estrategias correspondientes.</li><li>3. Organizar, dirigir, controlar y coordinar el cumplimiento de los</li></ol>

	planes de la empresa. 4. Coordinar visitas a clientes potenciales y cerrar ventas. 5. Llevar el control de las instalaciones e infraestructura 6. Asignar los recursos, pagos y presupuestos. 7. Llevar el control de la planilla y pago de salarios. 8. Elaborar los planes de ventas y proyectos de mejora de la empresa.		
3	<b>Competencias:</b>		
	<b>Nivel</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Optimo</b>
	<b>Educación</b>	Titulado en Ing. Industrial, administración.	
	<b>Formación</b>	Conocimiento en Gestión administrativa o afines	Cursos en administración de empresas o afines
	<b>Experiencia</b>	02 años en puestos similares del sector.	

### Perfil de Puesto: Operador

1	<b>Objetivo del puesto:</b>	Cumplir los programas de cremación y soportar al área de ventas y crecimientos de demanda potenciales que podrían fluctuar.	
2	<b>Responsabilidad:</b>  1. Operar en forma segura y adecuada los equipos involucrados en el proceso de cremación. 2. Llevar el control de los requerimientos de insumos, pronósticos de reposición y control de inventarios. 3. Llevar el control de las fechas de mantenimiento y coordinar con el proveedor los servicios técnicos. 4. Supervisar la recepción de los cuerpos a su llegada a planta. 5. Responsable de la seguridad industrial medio ambiental.  <b>Nota:</b> Todas las funciones son enunciativas más no limitativas.		
3	<b>Competencias:</b>		
	<b>Nivel</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Óptimo</b>
	<b>Educación</b>	Técnico de operación de máquinas.	
	<b>Formación</b>	Conocimiento de operación de hornos	Conocimiento de operación de hornos de cremación
	<b>Experiencia</b>	1 año.	02 años en puestos similares en el sector de producción

### Perfil de Puesto: Atención al cliente

1	<b>Objetivo del puesto:</b>	Atención de las solicitudes de servicios	
2	<b>Responsabilidad:</b>		
	<div><div>1. Recepcionar las llamadas de los clientes, registro y control.</div><div>2. Programar el recojo de las mascotas en coordinación con el chofer de la empresa.</div><div>3. Sondear los precios de la competencia vía llamadas telefónicas.</div></div> <div><b>Nota:</b> Todas las funciones son enunciativas más no limitativas.</div>		
3	<b>Competencias:</b>		
	<b>Nivel</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Optimo</b>
	<b>Educación</b>	Técnico en administración	
	<b>Formación</b>	Técnico en administración	Conocimiento en marketing y ventas.
	<b>Experiencia</b>	1 años en puestos similares en ventas y marketing.	

#### 7.3.3 Horario de trabajo.

De acuerdo a los requerimientos de operación, se estima tener un régimen laboral de 12 horas por día durante 6 días a la semana para el área de operaciones (operador y ayudante), el resto de áreas el horario es de lunes a sábado 8 horas por día completando las 48 horas de ley.

Para completar con los turnos del área de operación se estima la contratación de 2 operadores y 2 ayudantes,

**Tabla 7.45.** Turno de trabajo operador ayudante

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total Horas / Semana
<b>Operador 1</b>	12	12			12	12		48
<b>Ayudante 1</b>	12	12			12	12		48
<b>Operador 2</b>			12	12				24
<b>Ayudante 2</b>			12	12				24
TURNO 1	12	12			12	12		
TURNO 2			12	12				

Capacidad sobrante de mano de obra 24

**Fuente:** elaboración propia

Del cálculo resulta una capacidad sobrante de 24 horas, lo que sería utilizado ante un incremento abrupto de la demanda o alguna otra necesidad que el mercado amerite y podría ser cubierta el día domingo.



### 7.3.4 Costo de la planilla

Para el cálculo del costo de la planilla, se toma en cuenta que se trata de una pequeña empresa, por lo que el factor de beneficios sociales es de 1,26. Con esta consideración y asumiendo los sueldos promedio acorde al mercado de una empresa de cremación de mascotas se construye la siguiente estructura de la planilla.

**Tabla 7.46.** Planilla de fuerza laboral

AREA	Puesto	Cant	Remuneración Básica Unitaria	Total, Remuneración Básica	Total, Remuneración Bruta
OPERACIONES	Operador 1	2	S/ 2,000.00	S/ 4,000.00	S/ 5,040.00
	Ayudante Operador	2	S/ 1,200.00	S/ 2,400.00	S/ 3,024.00
ADMINISTRACION	Administrador	1	S/ 5,000.00	S/ 5,000.00	S/ 6,300.00
	Almacenero	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,512.00
MARKETING VENTAS	Atención al cliente	1	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00	S/ 2,268.00
	Chofer	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00	S/ 1,890.00
TOTAL PLANILLA MENSUAL		8	S/ 12,700.00	S/ 15,900.00	S/ 20,034.00

**Fuente:** elaboración propia

### 7.3.5. Administración de la empresa y abastecimiento

La responsabilidad de la gestión de la empresa está a cargo del Administrador, con las funciones descritas en el perfil de puesto del administrador.

Como parte del presupuesto de inversiones se está considerando la compra de 01 vehículo para el transporte de las mascotas en la modalidad de leasing financiero, adicional a la compra del horno, y demás equipos que se detallan a continuación.

**Tabla 7.47.** Inversiones**INVERSIONES**

<b>OPERACIONES</b>	<b>Monso Soles</b>
Horno crematorio con cámara múltiple a gas GLP HCMG-80	S/ 96,900
Equipo congelador	S/ 9,690
Balanzas otros equipos y accesorios	S/ 5,000
	<b>S/ 111,590</b>

**TOTAL ADMINISTRACION**

<b>ADMINISTRACION</b>	
Equipos de cómputo e impresoras comunicaciones	S/ 4,000
Televisores y Blue ray	S/ 5,000
Mobiliario Administrativos	S/ 10,000
Mobiliario Planta	S/ 6,000
Infraestructura y edificaciones y obras civiles	S/ 35,000
Licencias y Trámites de iniciación	S/ 3,000

**TOTAL ACTIVOS ADMINISTRACION****S/ 63,000****TOTAL INVERSIONES****S/174,590.0****Fuente:** elaboración propia

Por otro lado, se consideran también un presupuesto de gastos fijos mensuales donde están los costos asociados al funcionamiento de las instalaciones como servicios, luz, vigilancia, incluido la primera cuota del leasing por un monto de S/ 9,840.00, y los principales conceptos de compra que se detallan a continuación.

**Tabla 7.48.** Costos fijos Administrativos**ADMINISTRACION**

<b>Concepto</b>	<b>Soles / mes</b>	<b>Soles /año</b>
Luz	S/ 600	S/ 7,200
Agua, desagüe	S/ 400	S/ 4,800
Alquiler	S/ 5,168	S/ 62,016
Vigilancia y Limpieza	S/ 2,200	S/ 26,400
Arbitrios	S/ 25	S/ 300
Planillas	S/ 15,498	S/ 185,976
Cuota compra vehículo (leasing)	S/ 1,190	S/ 15,374
Otros	S/ 1,500	S/ 18,000
Servicios contables	S/ 600	S/ 7,200

<b>TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>S/ 27,181</b>	<b>S/ 327,266</b>
-------------------------------------	------------------	-------------------

**LOGISTICOS**

Economatos mes	S/ 500	S/ 6,000
Combustible vehículo	S/ 1,500	S/ 18,000
Otros insumos MANTENIMIENTO EQUIPOS	S/ 3,000	S/ 36,000
<b>TOTAL COSTOS LOGISTICOS</b>	<b>S/ 5,000</b>	<b>S/ 60,000</b>

<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>S/ 32,181</b>	<b>S/ 414,166</b>
---------------------------	------------------	-------------------

**Fuente:** elaboración propia

## 7.4 Plan Financiero

### 7.4.1 Lista de Inversiones

Previo al análisis de inversiones, se empezará con el análisis de los tres planes previos que concluyeron en presupuestos. Estos últimos serán citados de nuevo a continuación:

Empezando por el presupuesto del *plan de marketing*:

**Tabla 7.49.** Costos fijos Marketing

ACCIONES	FRECUENCIA ANUAL	COSTO	PERIODO				
			2019	2020	2021	2022	2023
Prensa Revistas	3	S/400	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200	S/1,200
Material de apoyo	5	S/1,200	S/6,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000
Lanzamiento	1	S/7,300	S/7,300	S/0	S/0	S/0	S/0
Eventos BTL	4	S/2,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000	S/8,000
Emailing	4	S/200	S/800	S/800	S/800	S/800	S/800
Videos Tutoriales	1	S/800	S/800	S/0	S/0	S/0	S/0
Videos Clientes	1	S/800	S/800	S/0	S/0	S/0	S/0
Merchandasing	5	S/200	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000	S/1,000
Blog	1	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500
Fan Page	1	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500	S/500
<b>TOTAL</b>			S/26,900	S/15,000	S/15,000	S/15,000	S/15,000

**Fuente:** Elaboración Propia

La distribución de la inversión del presente presupuesto se dará de manera proporcional a las ventas, por lo que no tendrá una distribución constante. No obstante, el primer mes del primer año en funcionamiento se hacen inversiones más importantes, que son explicados con el lanzamiento.

Asimismo, se considera en el análisis, una reducción en los ingresos por ventas del 5% producto de las comisiones a pagar a nuestros socios estratégicos.

**Tabla 7.50.** Costos fijos Marketing – mes a mes

ACCIONES	PERIODO 2019												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Lanzamiento	S/7,300	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	s/15,000
Material de Apoyo	S/3,000	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	
Video Tutoriales	S/800	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	
Videos Clientes	S/800	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	
Resto	S/1,500	S/1,350	S/1,250	S/1,000	S/1,000	S/1,150	S/1,200	S/1,100	S/1,100	S/1,600	S/1,250	S/1,500	
	S/13,400	S/1,350	S/1,250	S/1,000	S/1,000	S/1,150	S/1,200	S/1,100	S/1,100	S/1,600	S/1,250	S/1,500	S/26,900

ACCIONES	PERIODO 2020												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Marketing	S/1,500	S/1,350	S/1,250	S/1,000	S/1,000	S/1,150	S/1,200	S/1,100	S/1,100	S/1,600	S/1,250	S/1,500	S/15,000

ACCIONES	PERIODO 2021												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Marketing	S/1,500	S/1,350	S/1,250	S/1,000	S/1,000	S/1,150	S/1,200	S/1,100	S/1,100	S/1,600	S/1,250	S/1,500	S/15,000

ACCIONES	PERIODO 2022												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Marketing	S/1,500	S/1,350	S/1,250	S/1,000	S/1,000	S/1,150	S/1,200	S/1,100	S/1,100	S/1,600	S/1,250	S/1,500	S/15,000

ACCIONES	PERIODO 2023												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Marketing	S/1,500	S/1,350	S/1,250	S/1,000	S/1,000	S/1,150	S/1,200	S/1,100	S/1,100	S/1,600	S/1,250	S/1,500	S/15,000

**Fuente:** elaboración propia

Continuando con el presupuesto del plan de operaciones (que incluye el plan de Recursos Humanos explicados anteriormente en el cuadro):

**Tabla 7.51.** Costos fijos Operaciones – mes a mes

ACCIONES	PERIODO 2019												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Leasing Vehicular	S/9,840	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	
Total Costos Administrativos	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	S/30,527	
Total Costos Logístico	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	
Costo Fijo Operaciones	S/45,367	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/36,717	S/449,251
Costo Variable Operaciones	S/2,853	S/5,542	S/8,476	S/12,144	S/12,470	S/12,470	S/13,203	S/13,448	S/13,855	S/13,529	S/14,100	S/14,263	S/136,350
ACCIONES	PERIODO 2020												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Leasing Vehicular	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	S/1,190	
Total Costos Administrativos	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	S/25,991	
Total Costos Logístico	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	
Costo Fijo Operaciones	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/32,181	S/386,169
Costo Variable Operaciones	S/14,100	S/14,589	S/14,426	S/14,752	S/14,344	S/14,344	S/14,752	S/14,670	S/14,426	S/14,507	S/14,752	S/14,752	S/174,410
ACCIONES	PERIODO 2021												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Costo Fijo Operaciones (*)	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/405,369
Costo Variable Operaciones	S/15,078	S/15,078	S/15,567	S/15,404	S/16,300	S/15,893	S/16,056	S/16,382	S/16,382	S/16,300	S/16,626	S/16,789	S/191,851

ACCIONES	PERIODO 2022												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Costo Fijo Operaciones (*)	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/33,781	S/405,369

Costo Variable Operaciones	S/16,952	S/17,197	S/17,523	S/17,441	S/17,360	S/17,604	S/17,686	S/18,012	S/17,523	S/17,604	S/17,930	S/18,175	S/211,004
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

ACCIONES	PERIODO 2023												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Leasing Vehicular	S/3,158												
Total Costos Administrativos	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	S/26,991	
Total Costos Logístico	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	
Costo Fijo Operaciones	S/35,149	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/31,991	S/387,050

Costo Variable Operaciones	S/18,664	S/18,908	S/19,234	S/19,161	S/19,079	S/19,316	S/19,479	S/19,805	S/19,397	S/19,397	S/19,723	S/19,968	S/232,128
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

Fuente: elaboración propia

Obtenemos el Capital de Trabajo

Tabla 7.52. Cálculo del capital del trabajo

ACCIONES	PERIODO 2019												Totales
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Ingresos	S/12,588	S/24,320	S/37,430	S/53,058	S/54,483	S/54,293	S/58,235	S/58,948	S/60,800	S/59,185	S/61,608	S/62,368	S/597,313
Costo Marketing	-S/13,400	-S/1,350	-S/1,250	-S/1,000	-S/1,000	-S/1,150	-S/1,200	-S/1,100	-S/1,100	-S/1,600	-S/1,250	-S/1,500	-S/26,900
Costo Fijo Operaciones	-S/45,367	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/36,717	-S/449,251
Costo Variable Operaciones	-S/2,853	-S/5,542	-S/8,476	-S/12,144	-S/12,470	-S/12,470	-S/13,203	-S/13,448	-S/13,855	-S/13,529	-S/14,100	-S/14,263	-S/136,350
Egresos	-S/61,620	-S/43,609	-S/46,443	-S/49,860	-S/50,186	-S/50,336	-S/51,120	-S/51,264	-S/51,672	-S/51,846	-S/52,066	-S/52,479	-S/612,500
Flujo de Efectivo	-S/49,032	-S/19,289	-S/9,013	S/3,197	S/4,296	S/3,956	S/7,115	S/7,683	S/9,128	S/7,339	S/9,541	S/9,888	
Déficit acumulado	-S/49,032	-S/68,321	-S/77,333	-S/74,136	-S/69,840	-S/65,884	-S/58,768	-S/51,085	-S/41,957	-S/34,617	-S/25,076	-S/15,188	

Capital de Trabajo -S/77,333

Finalmente, del plan operativo obtenemos la lista de Inversiones; las que, complementadas con el capital de trabajo, nos indican que se requiere una inversión total de S/251,923.40

**Tabla 7.53.** Lista de Inversiones totales

<b>INVERSIONES</b>				
<b>OPERACIONES</b>	<b>Monso Soles</b>	<b>Vida útil (años)</b>	<b>Valor residual</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Horno crematorio con cámara múltiple a gas GLP HCMG-80	S/ 96,900	5	S/ 9,690	S/ 17,442
Equipo congelador	S/ 9,690	5	S/ 969	S/ 1,744
Balanzas otros equipos y accesorios	S/ 5,000	5	S/ -	S/ 1,000
	<b>S/ 111,590</b>			
<b>TOTAL ADMINISTRACION</b>				
<b>ADMINISTRACION</b>			<b>Valor residual</b>	<b>Depreciación Anual</b>
Equipos de cómputo e impresoras comunicaciones	S/ 4,000	4	S/ -	S/ 1,000
Televisores y Blue ray	S/ 5,000	4	S/ -	S/ 1,250
Mobiliario Administrativos	S/ 10,000	10	S/ -	S/ 1,000
Mobiliario Planta	S/ 6,000	10	S/ -	S/ 600
Infraestructura y edificaciones y obras civiles	S/ 35,000			
Licencias y Tramites de iniciación	S/ 3,000			
<b>TOTAL ACTIVOS ADMINISTRACION</b>	<b>S/ 63,000</b>			
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>S/ 77,333</b>			
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>S/251,923.4</b>			
Carro - valor Residual	S/ 1,968	5	S/ -	S/ 394

**Fuente:** Elaboración Propia

#### **7.4.2 Estructura de Capital**

Es necesario contar con un capital de S/251,923.40 para poner en acción el proyecto. Este Capital será aportado al 100% por los accionistas, por lo que no será necesario hacer ninguna proyección financiera sobre los pagos en caso existiese un financiamiento externo del proyecto.

El proyecto involucra la adquisición de un vehículo con un leasing financiero. Al no existir un cambio en la estructura de Capital, puesto que no hay una transferencia de propiedad. Esta inversión estará siendo asumido al 100% en los costos fijos, y cuya inicial y primeras cuotas, está contemplado en la estructura del Capital de Trabajo.

### 7.4.3 Estructura de Costos

#### a. Costos Fijos

La tabla 7.50 nos muestra los gastos fijos de marketing; la tabla 7.51, los de operaciones. Los que anualizados pueden encontrarse en la siguiente tabla:

**Tabla 7.54.** Costos Fijos

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Costos Fijos</b>	<b>S/476,151</b>	<b>S/401,169</b>	<b>S/420,369</b>	<b>S/420,369</b>	<b>S/402,050</b>
Costo de Marketing	S/26,900	S/15,000	S/15,000	S/15,000	S/15,000
Costo Fijo Operaciones	S/449,251	S/386,169	S/405,369	S/405,369	S/387,050

**Fuente:** Elaboración propia

#### b. Costos Variables

La tabla 7.51 nos muestra los costos variables del plan de operaciones:

**Tabla 7.55.** Costos Variables

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Costo Variable Operaciones</b>	<b>S/136,350</b>	<b>S/174,410</b>	<b>S/191,851</b>	<b>S/211,004</b>	<b>S/232,128</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Los que provienen del Costo Variable Unitario siguiente, todos los tipos de servicio manejan el mismo costo Variable.

**Tabla 7.56** Costos Variables Unitario

Descripción	Cant	UND	costo S/.	TOTAL S/.
Urna mortuoria	1	und	S/ 25.0	S/ 25.0
Gas GLP	6	m3	S/ 1.5	S/ 9.0
Bolsas de papel	2	und	S/ 3.0	S/ 6.0
Recipiente de plástico	1	und	S/ 20.0	S/ 30.0
Precinto de seguridad	1	und	S/ 1.0	S/ 1.0
Planta ornamental	1	und	S/ 10.0	S/ 10.0
Guantes	1	und	S/ 0.5	S/ 0.5
				S/ 81.5

**Fuente:** elaboración propia



#### 7.4.4 Punto de Equilibrio

##### a. Margen de Contribución

Para calcular el margen de contribución, se debe hacer una diferencia entre los servicios brindados por peso.

**Tabla 7.57** Margen de Contribución Ponderado

	P. Vta.	C Vu	M Cu	TP	P. Eq
1 a 25 kg	S/332.50	S/81.50	S/251.00	0.762	1,237
25kg a 50 kg	S/427.50	S/81.50	S/346.00	0.295	479

<b>M Cp</b>	<b>S/293.41</b>
-------------	-----------------

**Fuente:** Elaboración propia

El porcentaje de participación Tp, es el valor que se obtiene del porcentaje de ventas de ese tipo de servicio. Cabe indicarse que este porcentaje es el mismo que se obtiene del estudio de mercado. Así se obtiene el margen de contribución ponderado que es de S/ 293.41

Finalmente encontramos que, en función a los Costos fijos totales, se encuentra el punto de equilibrio para cada tipo de servicio:

**Tabla 7.58** Punto de Equilibrio

	2019	2020	2021	2022	2023
Costos Fijos	S/476,150.70	S/401,168.70	S/420,368.70	S/420,368.70	S/402,049.70
MCp.	S/293.41	S/293.41	S/293.41	S/293.41	S/293.41
Número de Servicios	1,623	1,367	1,433	1,433	1,370
1 a 25 kg	<b>1,237</b>	<b>1,042</b>	<b>1,092</b>	<b>1,092</b>	<b>1,044</b>
25kg a 50 kg	<b>479</b>	<b>403</b>	<b>423</b>	<b>423</b>	<b>404</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO VIII. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

### **8.1 Período de Evaluación del Negocio**

Se determina que el período de evaluación de negocio será de 5 años; no obstante, debido a que se espera continuar con la operación posterior al estudio, se consideran los siguientes supuestos:

- Se asume una perpetuidad a partir del sexto año, la cual es castigada con un factor de reducción. Para esta perpetuidad, se asume que las ventas no aumentarán y que no existirá ningún activo a depreciar. También se asume que los costos y gastos totales se mantienen constante a lo largo del tiempo.
- No se asume ningún recupero del Capital de Trabajo puesto que se continua con la operación y no existen activos para vender.
- Todos los ingresos por ventas se han asumido como si fuesen parte del servicio Pet Lover básico, puesto que el servicio aumentado termina siendo más rentable que el servicio básico. Al asumir que el 100% de los servicios son básicos, se castiga el VAN obtenido.
- Se asume que uso del horno no forma parte del costo variable unitario, porque su mantenimiento es un costo fijo que se hará independiente de su uso.
- Se castiga el Precio de Venta con una reducción del 5% producto de las comisiones a brindar a los socios estratégicos. Esto debido a las ventas a través de sus canales de promoción. Cabe indicarse que, aunque no todas las ventas serán comisionadas, para el análisis se supondrá que sí.

### **8.2 Determinación de la tasa de descuento**

El valor de la tasa de descuento teórico, al no existir deuda, se puede calcular e igualar al Koa obtenida del CAPM.

Para el cálculo del CAPM se ha utilizado el rf como el Yield de la tasa de Bonos de Estados Unidos.

El Beta desapalancado es obtenido de una empresa de servicios funerarios.

El Riesgo de mercado se obtuvo del Damodarán con el S&P 500.

El CRP para Perú se obtuvo del Damodarán.

**Tabla 8.1** Cálculo de la tasa de retorno

<b>Rf</b>	5.15%
<b>Beta Desapalancado</b>	1.21
<b>Rm</b>	11.53%
<b>Country Risk (CRP)</b>	1.38%

$$Koa = rf + b(rm - rf) + CRP$$

<b>Koa</b>	14.25%
------------	--------

**Fuente:** Elaboración propia

rf= Tasa libre de riesgo de bonos de EEUU, tomado de Yahoo finance,  
<https://finance.yahoo.com/quote/FSITX?p=FSITX>

b= Beta tomado de la empresa Service Corporation International SCI, de yahoo finance,  
<https://finance.yahoo.com/quote/SCI/>

Rm= Tomado de la pagina de S&P 500 Annual Total Return,  
[https://ycharts.com/indicators/sandp\\_500\\_total\\_return\\_annual](https://ycharts.com/indicators/sandp_500_total_return_annual)

CRP= Tomado de Country Risk Premium Perú,  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

#### Arithmetic

Average	RM	Rf
1928-2017	11.53%	5.15%
1968-2017	11.41%	7.17%
2008-2017	10.27%	4.29%

Fuente. Damodaran

No obstante, la tasa obtenida (Ke) de 14.25% es insatisfactoria para los accionistas de la empresa. Por esta razón, se determina, por política interna de la empresa, que la tasa sea de 18.5%

### 8.3 Flujo de Caja Económico

El flujo de caja económico es la adición de los flujos de caja Operativo con el flujo de caja de Inversiones.

En aras de simplificar el análisis, se procederá a incluir todos los flujos en uno solo que está versado en la siguiente tabla:

**Tabla 8.2** Flujo de Caja Económico

<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024 a +</b>
Ventas		<b>S/597,312.50</b>	<b>S/759,905.00</b>	<b>S/835,905.00</b>	<b>S/919,362.50</b>	<b>S/1,011,351.00</b>	<b>S/1,011,351.00</b>
Costos y Gastos		<b>-S/612,500.20</b>	<b>-S/575,578.70</b>	<b>-S/612,219.70</b>	<b>-S/631,372.20</b>	<b>-S/634,178.00</b>	<b>-S/634,178.00</b>
Costo de Marketing		-S/26,900.00	-S/15,000.00	-S/15,000.00	-S/15,000.00	-S/15,000.00	
Costo Fijo Operaciones		-S/449,250.70	-S/386,168.70	-S/405,368.70	-S/405,368.70	-S/387,049.70	
Costo Variable Operaciones		-S/136,349.50	-S/174,410.00	-S/191,851.00	-S/211,003.50	-S/232,128.30	
Depreciaciones		<b>-S/24,036.20</b>	<b>-S/24,036.20</b>	<b>-S/24,036.20</b>	<b>-S/24,036.20</b>	<b>-S/21,786.20</b>	<b>S/0.00</b>
Horno		-S/17,442.00	-S/17,442.00	-S/17,442.00	-S/17,442.00	-S/17,442.00	
Equipo congelador		-S/1,744.20	-S/1,744.20	-S/1,744.20	-S/1,744.20	-S/1,744.20	
Balanza		-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00	
Equipos de cómputo		-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00		
Televisor y Bluray		-S/1,250.00	-S/1,250.00	-S/1,250.00	-S/1,250.00		
Mobiliario Administrativo		-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00	-S/1,000.00	
Mobiliario Planta		-S/600.00	-S/600.00	-S/600.00	-S/600.00	-S/600.00	
Utilidad Antes de Impuesto		-S/39,223.90	S/160,290.10	S/199,649.10	S/263,954.10	S/355,386.80	S/377,173.00
Impuesto a la renta (Tc=30%)		S/11,767.17	-S/48,087.03	-S/59,894.73	-S/79,186.23	-S/106,616.04	-S/113,151.90
Utilidad Despues de Impuesto		-S/27,456.73	S/112,203.07	S/139,754.37	S/184,767.87	S/248,770.76	S/264,021.10
+ Depreciaciones		S/24,036.20	S/24,036.20	S/24,036.20	S/24,036.20	S/21,786.20	S/0.00
Perpetuidad						S/713,570.54	S/264,021.10
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-S/3,420.53</b>	<b>S/136,239.27</b>	<b>S/163,790.57</b>	<b>S/208,804.07</b>	<b>S/984,127.50</b>	

Perpetuida S/1,427,141.08  
Factor 0.5

Flujo de Caja de Inversiones	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 a +
Horno	-S/96,900.00						
Equipo Congelador	-S/9,690.00						
Balanza	-S/5,000.00						
Equipos de Cómputo	-S/4,000.00						
Televisor y Bluray	-S/5,000.00						
Mobiliario Administrativo	-S/10,000.00						
Mobiliario Planta	-S/6,000.00						
Infraestructura	-S/35,000.00						
Licencias y trámites iniciales	-S/3,000.00						
Capital de trabajo	-S/77,333.40						
<b>Flujo de Caja de Inversiones</b>	<b>-S/251,923.40</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	<b>S/0.00</b>	

<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-S/251,923.40</b>	<b>-S/3,420.53</b>	<b>S/136,239.27</b>	<b>S/163,790.57</b>	<b>S/208,804.07</b>	<b>S/984,127.50</b>
--------------------------------	----------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Periodo de Recupero	-S/255,343.93	-S/119,104.66	S/44,685.91	S/253,489.98	S/1,237,617.48
					3 años

<b>TIR</b>	<b>53.82%</b>
<b>Tasa</b>	<b>18.50%</b>
<b>VAN</b>	<b>S/467,707.20</b>

**Fuente:** elaboración propia

Observamos que el VAN obtenido, castigando la perpetuidad al 50%, es de **S/467,707.20**; con un TIR de **53.82%** y un Periodo de recupero de 3 años. Además, el precio de venta ha sido castigado en un 5% para la comisión por ventas hacia nuestros socios estratégicos.

## 8.4 Análisis de Escenarios

Para el análisis de escenarios, se tomarán en cuenta 3 variables a considerar que son: Cantidad de Ventas, Precio de Ventas y Costo de Ventas.

El resumen de los tres escenarios se da en la tabla 8.3:

**Tabla 8.3** Análisis de Escenarios

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
<b>Celdas cambiantes:</b>				
% Variación de la Cantidad	0%	-20%	0%	10%
% Variación de P. Vta.	-5%	-10%	-5%	10%
% Variación del Costo	0%	15%	0%	-10%
<b>Celdas de resultado:</b>				
TIR	53.82%	5.37%	53.82%	103.44%
VAN	S/467,707.20	-S/162,026.49	S/467,707.20	S/1,177,963.06

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

**Fuente:** Elaboración propia

Nótese que en el escenario esperado existe una variación en el Precio de Venta del 5% producto de la comisión a entregar a nuestros socios estratégicos.

Además, el VAN podría llegar a multiplicarse por 2.5 en un escenario optimista, en comparación al escenario esperado.

## 8.5 Análisis de Punto Muerto

Para el análisis de punto muerto, volverán a ser tomadas en cuenta las 3 variables de análisis de escenarios, que son: Cantidad de Ventas, Precio de Ventas y Costo de Ventas.

Cabe indicarse que el análisis para cantidad y costo se hace, tomando en consideración la reducción del 5% en el Precio de Venta.

**Tabla 8.4** Análisis de Punto Muerto

ANÁLISIS DE PUNTO MUERTO		
		Punto Crítico
Factor Cantidad	1	-21.97%
Factor P. vta.	0.95	-21.09%
Factor Costo	1	81.76%

**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que para obtener un VAN igual a S/ 0.00, la cantidad de ventas, para todos los años, tendría que reducirse en un 21.97%; el Precio de Venta, en un 21.09; y el Costo aumentar en un 81.76%.

## 8.6 Análisis de Sensibilidad

### 8.6.1 Unidimensional

#### a) Costo

En el análisis del Costo se ha sensibilizado el Costo de Ventas variable desde reducirlo en un 30% a aumentarlo en un 25%, y ver sus resultados en el VAN.

**Tabla 8.5** Análisis Unidimensional del Costo

factor	factor	VAN
	Costo	S/467,707.20
25%	1.25	S/335,565.44
20%	1.20	S/361,993.79
15%	1.15	S/388,422.14
10%	1.10	S/414,850.49
5%	1.05	S/441,278.84
0%	1.00	S/467,707.20
-5%	0.95	S/671,126.51
-10%	0.90	S/697,554.87
-15%	0.85	S/723,983.22
-20%	0.80	S/750,411.57
-25%	0.75	S/776,839.92
-30%	0.70	S/803,268.27

**Fuente:** Elaboración propia

Es observable que, todos los resultados han otorgado un VAN positivo.

**b) Cantidad Vendida**

En el análisis del Cantidad Vendida se ha sensibilizado la variable desde reducirla en un 25% a aumentarla en un 25%, y ver sus resultados en el VAN.

**Tabla 8.6** Análisis Unidimensional de la Cantidad Vendida

factor	Factor	VAN
	<b>Cantidad</b>	<b>S/467,707.20</b>
25%	1.25	S/969,801.47
20%	1.20	S/869,382.62
15%	1.15	S/768,963.76
10%	1.10	S/668,544.91
5%	1.05	S/568,126.05
0%	1.00	S/467,707.20
-5%	0.95	S/367,288.34
-10%	0.90	S/265,844.38
-15%	0.85	S/159,188.03
-20%	0.80	S/47,171.27
-25%	0.75	-S/73,115.38

**Fuente:** Elaboración propia

Es observable que, casi todos los resultados han otorgado un VAN positivo, excepto en aquel que se reduce la Cantidad Vendida en un 25%.

**c) Precio de Venta**

En el análisis del Precio de Venta se ha sensibilizado la variable desde reducirla en un 25% a aumentarla en un 25%, y ver sus resultados en el VAN.

**Tabla 8.7** Análisis Unidimensional del Precio de Venta

factor	Factor	VAN
	<b>P. Vta.</b>	<b>S/467,707.20</b>
25%	1.25	S/1,287,794.16
20%	1.20	S/1,152,615.11
15%	1.15	S/1,016,303.37
10%	1.10	S/879,154.33
5%	1.05	S/742,005.28
0%	1.00	S/604,856.24
-5%	0.95	S/467,707.20
-10%	0.90	S/330,558.15
-15%	0.85	S/187,824.01
-20%	0.80	S/35,789.96
-25%	0.75	-S/128,843.28

**Fuente:** Elaboración propia



Es observable que, casi todos los resultados han otorgado un VAN positivo, excepto en aquel que se reduce la Cantidad Vendida en un 25%.

**d) Factor Perpetuidad**

En el análisis del Factor Perpetuidad se ha sensibilizado la variable desde un 0% a aumentarla en un 100%, y ver sus resultados en el VAN.

**Tabla 8.8** Análisis Unidimensional del Factor Perpetuidad

<b>factor</b>	<b>Factor</b>	<b>VAN</b>
	<b>Perpetuidad</b>	<b>S/467,707.20</b>
0%	0.00	S/162,323.98
10%	0.10	S/223,400.62
20%	0.20	S/284,477.27
30%	0.30	S/345,553.91
40%	0.40	S/406,630.55
50%	0.50	S/467,707.20
60%	0.60	S/528,783.84
70%	0.70	S/589,860.48
80%	0.80	S/650,937.12
90%	0.90	S/712,013.77
100%	1.00	S/773,090.41

**Fuente:** Elaboración propia

Es observable que, todos los resultados han otorgado un VAN positivo.

**e) Factor Porcentaje de Premium**

En el análisis del Factor Porcentaje de Premium se ha sensibilizado la variable desde un 5% hasta un 65%, y ver sus resultados en el VAN.

El porcentaje de Premium es la variable que aumenta el margen obtenido por la venta del servicio Pet Lover Gold. En todos los análisis solo se han considerado las ventas, considerando que el 100% de las ventas han sido del servicio Pet Lover.

La presente variable muestra un porcentaje de las ventas considerándose el efecto del servicio Premium.

**Tabla 8.9** Análisis Unidimensional del Factor % Premium

factor	factor	VAN
	% Premium	S/467,707.20
5%	0.05	S/485,160.34
10%	0.10	S/502,613.49
15%	0.15	S/520,066.63
20%	0.20	S/537,519.78
25%	0.25	S/554,972.92
30%	0.30	S/572,426.07
35%	0.35	S/589,879.21
40%	0.40	S/607,332.36
45%	0.45	S/624,785.50
50%	0.50	S/642,238.65
55%	0.55	S/659,691.79
60%	0.60	S/677,144.94
65%	0.65	S/694,598.08

**Fuente:** Elaboración propia

Es observable que, todos los resultados han otorgado un VAN positivo.

### 8.6.2 Bidimensional

En el análisis Bidimensional, se han sensibilizado las variables Precio de Venta y Cantidad. Para el precio de venta, la sensibilización va desde una reducción en el 15% del mismo, hasta un aumento del 25%; para la cantidad, una reducción en un 20% hasta un aumento del 25%.

La mayoría de las situaciones muestra un VAN positivo; no obstante, los valores negativos aparecen principalmente al reducir el precio de venta en un 15%, y reducir la cantidad de ventas en ese mismo porcentaje.

Finalmente, indicar que fue hecha una simulación de Montecarlo, con el Rf de 5.15%, en un proceso de 1000 iteraciones, con las variables: la cantidad de ventas, el precio de ventas y el factor perpetuidad. Ese análisis indicó que en el 97.9% de los casos, se obtuvo un VAN mayor a 0. Los detalles de dicho análisis se encuentran en el Anexo V.

**Tabla 8.10** Análisis Bidimensional

ANÁLISIS BIDIMENSIONAL

	Cantidad	25%	20%	15%	10%	5%	0%	-5%	-10%	-15%	-20%
P. Vta.	S/467,707.20	1.25	1.20	1.15	1.10	1.05	1.00	0.95	0.90	0.85	0.80
25%	1.25	S/1,985,418.50	S/1,845,893.63	S/1,706,368.76	S/1,566,843.90	S/1,427,319.03	S/1,287,794.16	S/1,148,269.29	S/1,007,474.32	S/865,910.75	S/724,347.18
20%	1.20	S/1,816,444.70	S/1,683,678.78	S/1,550,912.86	S/1,418,146.95	S/1,285,381.03	S/1,152,615.11	S/1,018,746.30	S/884,040.18	S/749,334.06	S/614,627.95
15%	1.15	S/1,647,470.89	S/1,521,463.93	S/1,395,456.96	S/1,269,450.00	S/1,143,443.03	S/1,016,303.37	S/888,454.71	S/760,606.04	S/632,757.38	S/504,908.71
10%	1.10	S/1,478,497.09	S/1,359,249.07	S/1,240,001.06	S/1,120,753.05	S/1,000,145.54	S/879,154.33	S/758,163.11	S/637,171.90	S/516,180.69	S/395,189.48
5%	1.05	S/1,309,523.28	S/1,197,034.22	S/1,084,406.56	S/970,272.80	S/856,139.04	S/742,005.28	S/627,871.52	S/513,737.76	S/399,604.00	S/284,952.74
0%	1.00	S/1,140,549.48	S/1,033,961.47	S/926,685.16	S/819,408.85	S/712,132.55	S/604,856.24	S/497,579.93	S/390,303.62	S/282,461.14	S/169,064.91
-5%	0.95	S/969,801.47	S/869,382.62	S/768,963.76	S/668,544.91	S/568,126.05	S/467,707.20	S/367,288.34	S/265,844.38	S/159,188.03	S/47,171.27
-10%	0.90	S/798,365.17	S/704,803.76	S/611,242.36	S/517,680.96	S/424,119.55	S/330,558.15	S/234,117.52	S/134,598.09	S/28,098.99	-S/84,260.96
-15%	0.85	S/626,928.86	S/540,224.91	S/453,520.96	S/366,817.01	S/279,491.81	S/187,824.01	S/94,127.11	-S/7,747.69	-S/111,873.95	-S/216,000.20

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO IX CONCLUSIONES:**

- El objetivo principal de la presente tesis era demostrar la viabilidad económica de implementar una empresa de cremación de mascotas para un mercado especializado en continuo crecimiento; y así, del mismo modo, aportar una solución a las necesidades insatisfechas de un público objetivo preocupado por el bienestar de sus mascotas en todo sentido. En ese sentido, se logró determinar que existe un nicho de mercado potencialmente alto interesado en servicios que vayan más acorde con los sentimientos que expresan a sus mascotas tanto en vida como al momento de su partida.
- La tendencia constante de sensibilización humana frente a los demás seres vivos ha llevado al mercado de consumo a desarrollar una gama de servicios que enfocaron su target a personas que buscaban lo mejor para sus mascotas. Es así que aparecen servicios especializados como Spas, Hoteles, Peluquerías, entre otros; también al desarrollo de dispositivos, aplicaciones y todo tipo accesorios para el bienestar de las mascotas. A este tipo de consumidor se le denomino Pet Lover, donde la mascota y los productos no solo se restringen a perros y gatos sino a todo tipo de animales de compañía.
- De lo anteriormente dicho, la inexistencia de información exacta sobre la cantidad real de mascotas y la cantidad de hogares limeños que poseen al menos una mascota, condujo a realizar una investigación de mercado que dio luces, no solo para aproximar una demanda, sino que también ayudó a precisar la percepción que tienen las personas sobre sus mascotas, el interés por servicios especializados y el profundo desconocimiento que existe entre los dueños de mascotas para disponer de ellas al momento de su muerte.
- Este desconocimiento constituye un enorme potencial de mercado para nuestro proyecto de negocio, un segmento de nicho conformado principalmente por Pet Lovers que puede ser educado y atraído a nuestros fines, que busca satisfacer no solo esa necesidad de resolver el problema de la muerte de la mascota sino ofrecerle al público objetivo la oportunidad de brindarle simbólicamente una despedida cargada de emociones y significado proporcional a la que recibieron en vida por parte de sus mascotas.

- La propuesta de valor diseñada para el modelo de negocio de YAPARMI, cumple con ofrecer a sus socios estratégicos y a sus clientes la oportunidad de recibir y ofrecer respectivamente un servicio diferenciado representado en la transmutación de un cuerpo en una planta, alineándose con la misión de ofrecer un servicio integral de cremación y la visión de convertirnos en un negocio altamente diferenciado satisfaciendo las necesidades de un público objetivo que busca la empatía y la sensibilización por un momento como este.
- El diagnóstico del entorno presentado en el segundo capítulo en el que el proyecto se desarrollaría demuestra un mercado poco desarrollado a pesar de existir empresas con más de 10 años de antigüedad en el rubro, y que no han evolucionado acorde a la tendencia marcada de sensibilización con las mascotas, convirtiéndolos en servicios poco diferenciados uno de otro. Apoyados por el benchmarking nacional realizado, se determinó que el mercado actual es muy homogéneo en servicios lo que constituye una importante oportunidad para el éxito del proyecto.
- Es por ello por lo que resulta fundamental para el proyecto las asociaciones estratégicas con negocios afines, para lograr llegar al segmento escogido como target, dichas relaciones se sirven de todos los sistemas y presupuestos diseñados para que el negocio cumpla con su objetivo de cumplir con la consecución de la propuesta de valor explicada anteriormente.
- De acuerdo con el análisis de factores y sus ponderaciones por orden de importancia, se determinó que la mejor ubicación de la empresa en la ciudad de Lima es el distrito del Cercado de Lima, específicamente en la Avenida Colonial. Esto debido a la cercanía geográfica del servicio con su público objetivo.
- El análisis de la ingeniería de procesos, determinó al factor tiempo de cremación como el principal cuello de botella y por ende la ruta crítica del proceso estaría en el horno crematorio, el cual sería una limitante en la cantidad de servicios que se pretenderían realizar (capacidad de planta); sin embargo, tendríamos holguras potenciales, para las operaciones a futuro, donde se consideraría trabajar ampliando los días de trabajo. En cuanto al personal (operador), también se cuenta con holguras de tiempo disponible, por lo que en el corto plazo no sería necesaria la compra de otro horno.

- El tamaño de la fuerza laboral y el costo laboral en una microempresa son factores muy sensibles en cuanto cantidad de trabajadores, costo de la planilla, y ventas totales. Para YAPARMI las planillas representan el 30.1% de las ventas proyectadas el primer año, se debe ser muy cuidadoso en el cálculo de planillas a fin de tampoco sacrificar nivel de servicio por prescindir de personal o tener personal multifuncional.
- La elaboración de la presente tesis cumple con mostrar la importancia de un planeamiento estratégico para asegurar la ruta de éxito de un modelo de negocio para alcanzar sus metas y establecer las estrategias para lograrlo.
- Los resultados de la evaluación financiera para YAPARMI arrojan un VAN positivo de S/. 467,707.20 que establece que el proyecto es económicamente viable para un horizonte de evaluación de 5 años con una inversión de S/. 251,923.40 soles que incluye un capital de trabajo de S/. 77,333.40 y considerando una tasa de descuento  $K_e$  de 18.5% mayor al  $K_e$  Teórico calculado en 14.25% cumpliendo las expectativas financieras de este proyecto.
- El análisis de sensibilidad indica que tanto para el cambio en el precio de venta, castigándola hasta en un 15% y sin considerar ninguna perpetuidad, los valores de VAN son positivos. Además, todos los supuestos son conservadores porque no se considera el impacto positivo que tendría en el VAN, las ventas del producto Pet Lover Gold.
- Un TIR del 53.82%, es una tasa alta de retorno; además, el periodo de recupero de 3 años, nos dan buenos indicadores de los pronósticos del negocio.

## BIBLIOGRAFIA

- Arbaiza, Lydia (2013). *Cómo elaborar un plan de negocio*. 1ª Ed. Lima: ESAN.
- Bertha Diaz, Benjamin Jarufe , *Disposición de planta*, Fondo Editorial U. Lima
- Bustamante, S. (2008) *Demografía en las poblaciones de perros y gatos en la comuna de Santiago*. Santiago: Universidad de Chile
- CPI (2018) *Perú: Población 2017*.  
[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)  
(28/07/2018;13:50 h)
- CPI (2018) *Presencia de Mascotas en el Hogar. Lima*.[https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi\\_mascotas\\_201610.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/cpi_mascotas_201610.pdf)  
(28/07/2018; 13:45 h)
- Cremation Association of North America (2018). *History of Cremation*.  
<https://www.cremationassociation.org/> (27/07/2018: 23:55 h)
- Damodaran (2018) *Country Default Spreads and Risk Premiums*  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)  
(05/09/2018)
- David, Fred R. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. 9ª Ed. México. Pearson.
- Diario El Comercio (2018) *¿Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué?*  
Lima. Perú. Noviembre. Diario el Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999> (29/07/2018; 10:30 h)
- Diario El Peruano (2018) *Ley 30407: Ley de Protección y Bienestar animal*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/> (01/08/2018: 02:19 h)
- Diaz, M. Olarte, M. Martin, J (2015) *Antrozología: Definiciones, Áreas de desarrollo y aplicaciones prácticas para profesionales de la salud*. European Scientic Journal. Vol.2,Especial, pp 185-210.
- Fundacion Affininty (2018) *Antrozología, El vínculo entre humanos y animales*. España. <https://www.fundacion-affinity.org/la-fundacion/catedra/antrozologia-el-vinculo-entre-humanos-y-animales> (29/07/2018; 22:37 h)
- GFK (2016). *La mayoría de quienes tienen mascota radican en América Latina, Rusia y los EE.UU.* <https://www.gfk.com/es-co/insights/press-release/la-mayoria-de-quienes-tienen-mascota-radican-en-america-latina-rusia-y-los-eeuu-2/>  
(24/05/2016)

GfK, Gesellschaft für Konsumforschung, *Informe sobre animales domésticos, resultado de encuesta a 22 países.*

Handbox (2018) *Cuadros con las huellas de nuestros perros en arcilla.* Handbox; Craft Lovers. Recuperado de: <http://handbox.es/diy-cuadros-con-las-huellas-de-nuestros-perros-en-arcilla/>

INEI (2016) *Planos estratificados de la Lima Metropolitana a nivel manzana, según ingreso per cápita del hogar, según grupos de pobreza monetaria.* Lima: INEI.

INEI (2018) *Lima alberga 9 millones 320 mil habitantes al 2018.* <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/> (18/01/2018)

INEI (2018) *Una mirada a Lima Metropolitana* [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf) (28/07/2018; 16:58 h)

Invera (2018) *Un Amor de Cuatro Patas.* Lima <http://inveraresearch.com/entrada-dos-invera/> (28/07/2018; 09:35 h)

Ipsos Perú (2018) *Mascotas 2016.* Lima <https://www.ipsos.com/es-pe/mascotas-2016> (28/07/2018; 13:35 h)

Ipsos Perú (2018) *Perú, País Perruno.* Lima [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru\\_pais\\_perruno.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Peru_pais_perruno.pdf) (28/07/2018; 13:30 h)

Levine, D; Krehbiel, T; Berenson, M. (2014) *Estadística para Administración.* 6ª Ed. México. Pearson.

Longas, H., Cuesta, S, y Torrado M. (2016), *El negocio de las mascotas en el mundo,* El País Se. [https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178\\_921927.html](https://elpais.com/elpais/2016/12/01/media/1480620178_921927.html) (04/12/2016)

National Geographic (2018) *Descubren dos crematorios neolíticos.* [http://www.nationalgeographic.com.es/historia/actualidad/descubren-dos-crematorios-neoliticos\\_7531](http://www.nationalgeographic.com.es/historia/actualidad/descubren-dos-crematorios-neoliticos_7531) (29/07/2018 09:35 h)

Norma Técnica Peruana, *Gestión Ambiental Gestión de Residuos. Código de Colores para los dispositivos de almacenamiento de residuos.* Recuperado de <http://www.snp.org.pe/media/nada/Residuos-solidos/NTP-900.058.2005.pdf> (08/10/2018 10:35 h)

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2018) *Generación de modelos de negocio.* 4ª Ed. Colombia. Planeta.



Poetree (2018) *Poetree: la urna-maceta para plantar un árbol con cenizas*. Parabuenosaires: Noticias de Buenos Aires. Recuperado de: <https://parabuenosaires.com/planta-un-arbol-en-tus-cenizas-despues-de-muerto/>

Reporte industrial, *IS 2017*, Colliers International Perú.

Robins, R. (2017) *¿Qué plantas elegir para tu departamento?* Rosario3. Recuperado de: <https://www.rosario3.com/trendy/Que-plantas-elegir-para-tu-departamento-20170324-0035.html>

The stage of global pet care, trends and growth opportunities, *Euromonitor International*, Juan Carlos Lopez, National Pet Industry trade show 2017

Urnaz,mx (2018), *Urnas para mascotas*. Recuperado de: [http://www.urnas.com.mx/urnas\\_mascotas.html](http://www.urnas.com.mx/urnas_mascotas.html)

Yahoo Finance (2018) *Fidelity US Bond Index Premium (FSITX)* <https://finance.yahoo.com/quote/FSITX?p=FSITX> (05/09/2018)

Yahoo Finance (2018) *Service Corporation International (SCI)* <https://finance.yahoo.com/quote/SCI/> (05/09/2018)

Ycharts (2018) *S&P 500 Annual Total Return: 9.94% for 2018* [https://ycharts.com/indicators/sandp\\_500\\_total\\_return\\_annual](https://ycharts.com/indicators/sandp_500_total_return_annual) (05/09/2018)